

## **Pour une approche du management interculturel placée sous la figure du rhizome**

Cet article vise à faire un bilan. Il tend à explorer certaines de nos convictions dans un domaine de la recherche interculturelle qui nous passionne depuis près de trente années et semble aujourd'hui trouver un nouvel essor dans le champ du travail et des organisations.

Ce texte place, au premier rang, la figure du rhizome, forme ductile qui ne totalise pas l'ensemble d'un système par l'ajout d'un élément déjà connu, en référence aux écrits de G. DELEUZE et F. GUATTARI ainsi qu'à ceux de E. GLISSANT.

Le rhizome invite à dépassement, à circulation, à univers a-centré. Sous l'effet des diasporas, des migrations, des rapprochements d'organisations (fusions, acquisitions, alliances...), des mobilités géographiques, familiales, étudiantines... il est temps de sortir (vraiment) du découpage rassurant des frontières nationales propres aux travaux de G. HOFSTEDE et à ses zéloteurs, et à une conception (interculturaliste) de l'identité au travail toute entière dominée par sa « culture d'origine » et par la dichotomie ! Le rhizome invite à partager l'idée que la structure de la connaissance n'est pas dérivée, au moyen de déductions logiques, d'un ensemble de principes premiers (la culture nationale), mais plutôt qu'elle s'élabore simultanément à partir de tout point, sous l'influence réciproque des différentes observations et conceptualisations.

Réseaux sociaux sur la toile, confréries, réseaux d'étudiants, guildes, ligues de marchands... tous ces réseaux sont fondés sur le fait de se relier, dans un pacte émotionnel, pour être plus fort et partager des actions poursuivies dans un but plus grand que soi. Le lien fait le lieu et fait de chacun un potentiel « aimant à opportunités ». Il s'agit d'établir, en rhizome, le maximum de connections, de faire pont, de vivre des liens de correspondance dans un déplacement en archipel.

L'archipel est figuration d'un territoire<sup>1</sup> qui devient réseau et nous avons déjà approfondi cette perspective dans un certain nombre d'ouvrages et d'articles scientifiques<sup>2</sup>. L'archipel sous-

---

<sup>1</sup> : Nous entendons ici un territoire comme un espace-temps constitué par les techniques de déplacement et par les techniques de communication.

<sup>2</sup> : P. R. CLOET et P. PIERRE, *L'Homme mondialisé*, L'Harmattan, 2016.

entend ce passage d'une perspective fixe et prévisible, d'un « espace euclidien à deux dimensions, avec ses centres, ses périphéries et ses frontières à un espace global multidimensionnel avec des sous-espaces sans frontière, généralement discontinus et s'interpénétrant »<sup>3</sup>. L'archipel renvoie pour nous au passage d'une société pyramidale vers une remise en cause des figures d'autorité du haut vers le bas (dans l'Armée, l'École, l'Église...) et, au final, la mise en interrogation de toute idée de centre unifié et perçu comme légitime par le plus grand nombre. La déconstruction de la figuration en peinture, de la tonalité en musique, de la chronologie dans l'art romanesque et théâtral sont autant de signes invitant à mieux comprendre cette remise en cause de tout ordonnancement séquentiel linéaire, de tout centre hiérarchique sous l'effet de l'aplatissement apparent des structures d'ordre<sup>4</sup>.

La figure du rhizome nous est progressivement apparue nécessaire pour étudier, comme nous le faisons depuis trente années, les éventuelles contradictions entre identités affichées dans des domaines de vie différents et en plusieurs lieux, les degrés de liberté admis dans l'interprétation d'une prise de rôle à l'aune de la contrainte collective.

Le rhizome renvoie, pour nous, à l'hypothèse d'une *mise en mobilité généralisée* de nos contemporains, selon l'expression de A. BOURDIN<sup>5</sup>, qui se caractériserait notamment par la vitesse en constante augmentation des distances parcourues, une société de trajets d'individus autonomisés par leurs propres véhicules, de mobilité professionnelle liée à des changements d'emplois fréquents, de multiplication des liens "virtuels" par téléphone ou par messageries instantanées, de recomposition des liens familiaux sous l'effet des séparations et des divorces, de diversification des croyances religieuses, des sources et des modalités d'information... On sait que les lois de combinaison du rhizome croissent avec la multiplicité et complexifient la manière dont se fixent des formes, se construisent des vitesses, se différencient des flux, se fondent des identités... Le principe du rhizome a pour « tissu la conjonction et... et... et... »<sup>6</sup>.

Alors même que notre parcours professionnel de directeur des ressources humaines, de manager d'équipe, de formateur et de consultant, nous a conduit à travailler quotidiennement avec ceux dont nous brossons le portrait dans nos différents ouvrages et articles académiques, à les

---

<sup>3</sup> : M. KEARNEY, "The Local and the Global: The Anthropology of Globalization and Transnationalism", Annual Review of Anthropology, 24, 1995, p. 549.

<sup>4</sup> : L. FERRY, L'invention de la vie de Bohème : 1830-1900, Cercle d'Art. L'enjeu même de la critique sociale change en insistant davantage, comme l'a fait, J. URRY, sur les inégalités d'accès (aux transports par les airs, la mer, le rail, les autoroutes, aux câbles de fibre optique pour le téléphone, la télévision et les ordinateurs...) que sur la dénonciation des inégalités liées aux jeux de la reproduction de positions anciennes. Celui qui est « perdant » dans ce monde est celui qui pâtit, par exemple, d'un temps long d'interaction dans l'échange écrit, d'une incapacité de s'affranchir des contraintes de distance pour produire avec d'autres un savoir, d'une faible capacité de stockage de données « en nuage », « d'objets communicants » autour de lui...

<sup>5</sup> : A. BOURDIN, "L'individualisme à l'heure de la mobilité généralisée", in S. ALLEMAND, F. ASCHER et J. LEVY, Les sens du mouvement. Modernité et mobilités dans les sociétés urbaines contemporaines, Editions Belin, 2004, pp. 91- 98.

<sup>6</sup> : G. DELEUZE et F. GUATTARI, « Rhizome », Mille Plateaux, Les Éditions de Minuit, 1980.

observer, à les comprendre, nous voulons continuer de montrer comment, du « dedans » en quelque sorte, opère les mondialisations en cours dans l'interpénétration des cultures et des identités en contexte de travail. Depuis quelques années, nous articulons une approche gestionnaire, une perspective psychosociologique ainsi qu'une approche philosophique, en nous appuyant sur des cadres épistémologiques issues de la philosophie relativement peu utilisés en management interculturel<sup>7</sup>. Pour repousser une définition ontologique de la culture et accorder une large place à la notion d'identité comme à celle d'ethnicité, nous mobilisons, en effet, certains apports théoriques propres à un héritage de la philosophie de la circulation du sens et à une approche interactionniste symbolique des identités en psychologie culturelle<sup>8</sup>.

L'articulation de ces différentes perspectives vise à interroger principalement le type de lien analytique possible entre *culture*<sup>9</sup> et *identité*<sup>10</sup> quand deux personnes étrangères l'une à l'autre coopèrent et se « retrouve » en « contexte multiculturel ». Associer identité et culture consiste à reconnaître l'existence de deux déterminations consubstantielles qui permettent à l'acteur humain de faire sens en contexte multiculturel : « la logique relationnelle et la logique d'appartenance qui opèrent l'une sur l'idée de réseau, l'autre sur celle de structure et de code »<sup>11</sup>. Depuis de nombreuses années, au travers de recherches valorisées dans plus de vingt pays, nous voulons mieux comprendre les manières dont des acteurs (biculturels, mobiles, expatriés, impatriés...) mobilisent des couches de significations articulées pour donner du sens à leur actes et être reconnus comme compétents dans des espaces multiculturels de travail.

Cet article vise à convaincre de la nécessité de changer de perspective d'analyse quand

---

<sup>7</sup> : La question de la construction identitaire et de la manipulation de l'ethnicité en management interculturel est un axe structurant de nos recherches. Selon des modalités qui diffèrent de celles des travailleurs immigrés, des réfugiés et des « sans-papiers », le double mouvement par lequel les managers internationaux étudiés (notamment impatriés) continuent à s'approprier l'esprit des communautés humaines à laquelle ils appartiennent et, en même temps, s'identifient à des rôles professionnels en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace hors de leurs contextes culturels d'origine, reste aujourd'hui un objet d'étude encore assez peu étudié en management interculturel. Nos recherches visent à démontrer que les manières de vivre la confrontation interculturelle de ces managers dépendent d'une diversité de processus cumulatifs, liés aux capacités de négociation du sujet-travailleur dans l'organisation (ce que nous nommons « atout pouvoir »), aux ressources détenues dans la communauté d'origine (« atout communautaire ») ainsi qu'à celles détenues dans le contexte de la famille (« atout familial »). Nous avons pu faire émerger, dans nos recherches, cinq stratégies identitaires : les « conservateurs », les « convertis », les « transnationaux », les « opportunistes » et les « défensifs ».

<sup>8</sup> : Les travaux de C. CAMILLERI, de J. W. BERRY, de S. TING-TOOMEY ou ceux de Y. Y. KIM sur les taxinomies de l'acculturation et l'identité culturelle font figure ici de références.

<sup>9</sup> : Une première définition fonctionnelle de la culture consiste à la considérer comme un système de symboles et de relations de sens (croyances, valeurs, mythes, rites) qui, comme une syntaxe linguistique, offre un code combinatoire des éléments à l'intérieur d'un répertoire existentiel déterminé. D. W. WINNICOTT (*Jeu et réalité : l'espace potentiel*, Gallimard, 2005) désigne ainsi la culture comme un espace intermédiaire articulant le code psychique personnel (par exemple, la structure des identifications, les relations d'objet, les systèmes défensifs...) et le code social (systèmes de croyances, valeurs). Chaque culture définit des données telles que forme d'habitat, rythme de vie, habitudes alimentaires, proxémiques... Ces caractéristiques renvoient à un groupe d'appartenance et sont visibles pour qui est en dehors du groupe. Les membres du groupe ne les perçoivent pas ou que peu, puisqu'ils se renvoient les mêmes images en miroir. Ces « incorporats culturels » sont des organisateurs de l'espace relationnel et du temps historique. Ils constituent une référence du dedans et du dehors du groupe.

<sup>10</sup> : « L'identité peut être comprise comme une dynamique évolutive, par laquelle l'acteur social, individuel ou collectif, donne sens à son être ; il le fait en reliant, à travers le passé, le présent et l'avenir, les éléments qui le concernent et qui peuvent être de l'ordre des prescriptions sociales et des projets aussi bien que des réalités concrètes. Cette dialectique (au sens d'intégratrice des contraires) offre à chacun les moyens de se rendre semblable à autrui tout en s'en différenciant. En intégrant l'autre dans le même, tout en réalisant le changement dans la continuité, la dynamique identitaire génère une apparente constance, qui procure à celui qui la déploie un sentiment d'identité » (G. VINSONNEAU, *L'identité culturelle*, A. Colin, 2002, p. 4).

<sup>11</sup> : M. ABDALLAH-PREITCEILLE et L. PORCHER, *Education et communication interculturelle*, PUF, 1996, p. 62.

jusqu'à présent, la recherche en management interculturel a fait trop peu de place à l'individu, à ses pluri-appartenances, préférant se focaliser sur la constitution des différences comportementales culturelles issues de processus de socialisation nationaux de type macro-sociologiques (variations inter-époques, variations inter-civilisations, variations inter-sociétés et, dans une moindre mesure, variations inter-groupes, inter-classes ou inter-catégories). Selon cette perspective macro-sociologique, chaque société saurait développer puissamment des styles culturels privilégiés et typiques d'un contexte national qui se « révèlent » en contexte de travail avec une plus grande fréquence. Nous en doutons. Nous militons pour une réhabilitation du contexte situationnel des interactions interculturelles sans toutefois évacuer le rôle des contextes socio-historiques de la situation étudiée.

Le sujet que l'on étudie en management interculturel est-il le résultat d'une opération que l'on peut localiser, hors de lui, dans un « dehors » (une culture nationale), dans le constituant d'un cogito conscient (un sujet transcendantal) ou bien encore dans une « multiplicité en relations »<sup>12</sup> ouvrant à la figure d'un archipel ? Ce sont ici trois courants<sup>13</sup> qui se dessinent et la recherche interculturelle nous apparaît devoir se situer au croisement de ces trois « pôles » : les invariants structuraux (effet de *culture*), la pensée du cogito d'une personne libre (effet d'*acteur*) et une perspective empiriste de l'immanence radicale et du devenir (effet de *situation*).

Le champ du management interculturel nous apparaît encore constitué de praticiens et d'académiques qui sont réticents à considérer la possible fragmentation identitaire qui résulte de la (pluri) appartenance à ces communautés historiques comme autre chose que pathologique, à la voir comme une désorientation (ne pouvant receler une organisation élevée) et « l'équivalent de ces dédoublements de personnalité que décrivait la psychiatrie du XIXème siècle »<sup>14</sup>. Et non comme un épisode inévitable des processus d'interaction et de reconnaissance entre les personnes, des personnes en constante opération de se personnaliser (perspective sartrienne) ou de s'individuer (perspective simondienne)<sup>15</sup>. A donc été négligée l'étude de la possible articulation entre différents types de cultures d'origines, plusieurs foyers d'affiliation pouvant renvoyer, chez un même individu, à plusieurs cadres d'influences culturelles et politiques quand rencontre il y a. Faut-il dès lors proclamer que la notion d'identité, décomposée en identités elle mêmes dimensionnées sur des critères d'appartenance antagonistes<sup>16</sup>, ne présente plus qu'une utilité très relative dans un contexte d'entreprises « mondialisées » notamment pour des personnes particulièrement mobiles ?

---

<sup>12</sup> : « Je crois qu'il n'y a plus d'"être", clame É. GLISSANT en représentant d'un "troisième pôle". « L'être, c'est une grande, noble et incommensurable invention de l'Occident, et en particulier de la philosophie grecque. (...) Je crois qu'il faut dire qu'il n'y a plus que de l'étant, c'est-à-dire des existences particulières qui correspondent, qui entrent en conflit... » (É. GLISSANT, L'imaginaire des langues. Entretiens avec Lise Gauvin (1991-2009), Gallimard, 2011).

<sup>13</sup> : Par courant, nous cernons, au risque de la caricature et du choix personnel, une même sensibilité réunissant des auteurs singuliers dont les objets et les méthodes diffèrent souvent dans le détail mais qui se réfèrent à un cadre théorique partagé, à une manière commune d'approcher le réel et de lui donner un faisceau d'interprétations problématisées...

<sup>14</sup> : V. DESCOMBES, Les embarras de l'identité, Gallimard, 2013, p. 39.

<sup>15</sup> : G. SIMONDON, L'individu et sa genèse physico-biologique, Jérôme Millon, 1995.

<sup>16</sup> : A. TARRIUS, Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires, Editions de l'aube, 2000, p. 8.

Et la notion d'identité ne devrait-elle pas céder place à celle de territoires circulatoires d'identification, quand s'éclaire autant la vieille problématique de la figure du marginal, « pas encore d'ici et plus tout à fait là », que la figure triadique de celui capable d'imposer la convenance de ses aller-retours, de ses entrées-sorties entre mondes désignés a priori comme « différents » ? Nous voulons explorer cette voie en ayant recours aux apports des « philosophes du devenir » que sont G. SIMONDON, G. DELEUZE, F. GUATTARI ou E. GLISSANT. Nos travaux antérieurs en management interculturel ont voulu souligner certaines différences épistémologiques majeures entre trois courants de recherche, trois corpus théoriques que nous avons nommé « modèles des références nationales », « modèles des références sociétales » et « modèles émergents des références plurielles de l'identité culturelle »<sup>17</sup>. Ces différences, reprises ici brièvement, vont nous permettre de clarifier la notion de « référentiel de sens » utilisée dans le cadre de recherches interculturelles de premier ordre dans les milieux francophones (comme celles de P. D'IRIBARNE ou de M. SAUQUET) ou anglophones<sup>18</sup>. Et de proposer un sixième sens à la notion de « référentiel de sens ».

- **Discipline du management interculturel et difficile prise en compte des « identités » au travail**

Si la culture peut se définir comme l'élément appris du comportement humain<sup>19</sup> et l'aspect

<sup>17</sup> : Notre travail s'inscrit, sur ce point, dans le prolongement de revues du corpus déjà réalisées à propos des principaux modèles d'analyse de la recherche en management interculturel. Citons S. CHEVRIER, dans son ouvrage Le management interculturel, qui distingue trois types ou niveaux de recherches sur le management interculturel : les monographies subjectives comme celles de E. T. HALL, les travaux « cross-cultural » et la démarche interprétative telle que P. D'IRIBARNE l'a développée. F. DERVIN opte, pour sa part, depuis 2006, pour une terminologie empruntée au sociologue Z. BAUMAN pour distinguer également trois courants : du « solide » (avec les approches « communicationnelles » des sciences sociales, l'approche par processus, l'approche qualifiée de fonctionnaliste et les perspectives explication/connaissances), du « liquide » (avec l'approche critique, l'approche interprétative, l'approche constructiviste et socio-constructiviste, l'approche herméneutique et la perspective co-actionnelle/co-culturelle) et des « approches janusiennes » combinant à la fois des aspects culturalistes et des aspects qu'il nomme « protéophiliques » (F. DERVIN, Impostures interculturelles, L'Harmattan, 2011). S. A. SOUSSI et A. COTE (« La diversité culturelle dans les organisations. Analyse critique des fondements théoriques du management interculturel », Actes du Colloque ASAC, 2006) proposent aussi trois « grands modèles d'intégration de la diversité culturelle issus du management interculturel » : un modèle des « références nationales dominant tourné vers le déterminisme des cultures nationales sur les stratégies des organisations et fondé sur des critères nationaux, un modèle mobilisant des critères sociétaux et construit autour des identités locales et de leurs impacts sur certaines fonctions des organisations (...) dans des sociétés culturellement distinctes » et « quelques études critiques récentes de ces deux modèles tendent à former ce qui apparaît comme un modèle en émergence » et « qui souligne la nécessité d'une approche anthropologique de la diversité culturelle au travail ». Ce troisième modèle ambitionne, selon les auteurs, la construction d'une « typologie anthropologique des cultures » (on mentionnera, sur ce point, les apports de B. NADOULEK, Base de Connaissances sur la Mondialisation des Cultures, Centre de Prospective et d'Evaluation du Ministère de la Recherche (ADITECH), avec la participation d'Apple France et du Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprise (CRC), 1992 ainsi que le livre de M. BOSCHE intitulé Management interculturel (Nathan, 1993)). Pour plus de détails, on pourra se reporter à J. F. CHANLAT et P. PIERRE, Management interculturel. Evolution, tendances et critiques, EMS, 2018.

<sup>18</sup> : S. A. SACKMANN et M. E. PHILLIPS, « Contextual influences on culture research: shifting assumptions for new workplace realities », International Journal of Cross Cultural Management, vol.4, n°3, 2004, p. 370-391 ; H. PRIMECZ, L. ROMANI et S. SACKMANN et, Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings, Edward Elgar, 2011 ; K. LEUNG, « Methods and Measurements in Cross-Cultural Management », in P. B. SMITH, M. F. PETERSON et D. C. THOMAS, The Handbook of Cross-Cultural Management Research, Sage, 2008, pp. 59-73.

<sup>19</sup> : Par culture, nous entendons ici, plus précisément, un ensemble de voies par lesquelles les individus et les groupes perçoivent, pensent et donnent sens au monde qui les entoure. On y regroupera alors l'analyse des appréciations, sensibilités, valeurs, normes, croyances, imaginaires, expériences subjectives vécues par des individus qui sont sensibles à des espaces où se construit et s'anime la réalité sociale. La culture, au final, en serait quelque chose comme l'expression structurante. Sont concernés ici autant les arts que les sciences de l'information et de la communication (cybernétique, sociologie des usages, médiologie ...), l'informatique (cartographies dynamiques, web sémantique...), les sciences cognitives, la psychologie culturelle, l'anthropologie (analyse des pratiques sociales en

humain du social, le management interculturel doit s'entendre comme l'étude des modes de vie spécifiques des êtres humains et de leur capacité à surmonter continuellement, en entreprise et organisation, différence et ressemblance entre eux pour fonder une action commune. Le management interculturel, dénommé comme tel, est domaine récent dans l'espace du travail comme dans les champs académiques<sup>20</sup>. Une soixantaine d'années tout au plus<sup>21</sup>. Le management interculturel est né dans le contexte des années soixante-dix où les sphères dirigeantes de grandes entreprises majoritairement anglo-saxonnes ont fait appel à des actions de conseil et à des travaux plus théoriques ayant pour but de connaître la culture des marchés, la conception culturelle du « besoin » à satisfaire, comme une stratégie préalable à toute implantation ou à toute expatriation<sup>22</sup>. C'est à la suite de travaux sur la présence des forces militaires occidentales hors de leurs sols, des recherches sur la fuite des cerveaux des pays dits alors « en voie de développement », qu'une préoccupation « interculturelle » nouvelle a rejoint la question de l'expatriation ou de la négociation internationale. On s'est alors intéressé de plus près à une compréhension cognitive, émotionnelle et comportementale du partenaire et du milieu d'accueil étranger, à la capacité d'action face à des situations peu connues, ambivalentes et parfois incongrues à mesure que l'on a communiqué à distance et dans des temporalités de plus en plus asynchrones<sup>23</sup>... Ce n'est que progressivement que le management interculturel s'est attaché autant à une diversité du personnel déjà là, endogène, dans les équipes de travail (en termes de métiers, d'âge, d'origines, de situations de handicaps, de discriminations, de trajectoires de vie...) <sup>24</sup> qu'à celle produite par une internationalisation croissante des firmes et par la présence de personnels en terre étrangère (aspect exogène)<sup>25</sup>.

Pour beaucoup, *l'interculturel* est davantage un mode d'interrogation particulier qu'une discipline théorique instituée au sein d'un champ<sup>26</sup> et susceptible d'avoir fait naître des normes de validation uniques. Moins une construction doctrinale en soi, aux expressions très diverses, qu'un « ensemble de propositions formant une base d'accord à partir de laquelle se développe une

---

réseau, modalités de l'échange et du don), la sociologie des techniques (pensée des systèmes connectés, extension du cyberspace...), la sociologie de l'entreprise et de l'organisation...

<sup>20</sup> : R. M. STEERS, "The cultural imperative in HRM research", G. R. GERRIS et K. M. ROWLAND, Research in personnel and human resources management, 1989, pp. 23-32 ; M. F. PETERSON, "The Heritage of Cross Cultural Management Research Implications for the Hofstede Chair in Cultural Diversity", International Journal of Cross Cultural Management, December 1, 2007.

<sup>21</sup> : N. ADLER, "Cross-Cultural Management Research : The Ostrich and the Trend", Academy Management Review, 1983, Volume 8, Numéro 2, p. 226-232 ; A. Laurent, "The cultural diversity of western conceptions of management", International Studies of Management and Organization, 13, 1983, p. 75-96.

<sup>22</sup> : L. LIM et P. FIRKOLA, "Methodological Issues in Cross-Cultural Management Research : Problems, Solutions and Proposals", Asia Pacific Journal of Management, Avril 2000, Volume 17, Issue 1, p. 133-154.

<sup>23</sup> : M. J. GANNON et alii, Understanding global cultures: metaphorical Journeys through 17 countries, Thousand Oaks, Sage, 1994.

<sup>24</sup> : J. F. CHANLAT, P. De ROZARIO et F. GOXE, « Ce que la culture fait aux organisations », F. X. de VAUJANY, A. HUSSENOT, J. F. CHANLAT, Théorie des organisations : Nouveaux tournants, Economica, 2016.

<sup>25</sup> : S. A. SOUSSI et A. COTE, La diversité culturelle dans les organisations : critique du management interculturel et nécessité d'un nouveau regard épistémologique, Revue universitaire de sociologie, (1), pp. 51-61, 2008.

<sup>26</sup> : La notion de champ scientifique, au sens de P. BOURDIEU (« Le champ scientifique », Actes de la recherche en sciences sociales, 1976, volume 2, numéro 2.2-3, p. 88-104, 1976), sous-entend une validation du sens qui s'actualise dans un enjeu au sens d'une lutte, une *doxa* spécifique à ce champ et un *nomos* qui signale les frontières sémantiques et la perspective d'un espace de points de vue possibles.

tradition de recherche »<sup>27</sup>.

Nous défendons ici l'idée que le management interculturel peine encore à accepter une véritable prise en compte des « identités » au travail<sup>28</sup>. Plus précisément, l'étude de l'appartenance ethnique dans le cadre de recherches sur les processus de formation identitaire en entreprise, point aveugle des discours, est récente en France<sup>29</sup>. Si l'entreprise, dans un contexte mondialisé, produit du social, elle reçoit aussi, des cultures nationales ou des effets sociétaux, des conditions d'agencement des conduites collectives. Elle s'affirme comme un creuset d'intégration culturelle. Devant la crise des grands paradigmes unitaires (fonctionnalisme, marxisme, structuralisme) où « l'épreuve centrale consistait à montrer qu'une même personne reproduisait des comportements de même type quelle que soit la situation », ce serait à « un changement de paradigme en sciences sociales », selon l'expression de M. GAUCHET, auquel nous assisterions avec cette plus grande attention donnée à la part explicite, réfléchie de l'action, à la force des liens et réseaux indicibles, qualifiés hier de faibles, et qui relie l'homme dans l'entreprise mondialisée à ses origines, à ses enracinements culturels et ethniques. Or, les recherches interculturelles réalisées en entreprise et en organisation ont d'abord été le lieu d'expression d'une tradition occidentale représentationaliste produite par un observateur qui découpe à la troisième personne les cultures en face de lui, souligne des rapports de causalité entre culture et comportements inférés, croit fermement à la réalité de son objet (qui est en réalité toujours « construction ») et délaisse ainsi le plus souvent une perspective phénoménologique, « de l'intérieur » pourrait-on dire, propre à chacun « en première personne »<sup>30</sup>. Nous encourageons précisément cette perspective dans nos travaux parce qu'elle nous semble féconde pour la richesse interprétative de sciences de gestion qui ont encore souvent tendance à épouser, dans le registre de la comparaison internationale, une visée abusivement normative qui consiste à retenir scientifiquement pour chaque groupe uniquement son « caractère national »<sup>31</sup>.

Si de plus en plus de personnes travaillent dans une langue et, par extension, dans « un référentiel de sens », vivent en famille dans un autre et cultivent des amitiés dans un troisième... ; quelle saisie des variations intra-individuelles, quelle théorie de l'action et de l'acteur peut-on édifier

---

<sup>27</sup> : M. ABDALLAH-PREITCEILLE ET L. PORCHER, Education et communication interculturelle, PUF, 1996, p. 52.

<sup>28</sup> : R. SAINSAULIEU, L'identité au travail, PUF, 1977.

<sup>29</sup> : Règne encore la domination, chez les praticiens de l'interculturel mais aussi chez nombre de théoriciens, d'un registre stonational des appartenances quand on traite de management interculturel et que l'on cherche à aider des expatriés à s'installer à l'étranger, des équipes multiculturelles à fonctionner, des partenaires sociaux à repenser leur action dans un cadre international... Cette domination porte souvent en germe l'idée de « programmation mentale » comme conditionnement culturel strict des individus que l'on étudie et, en arrière-fond, au travers d'utilisations inopportunes dénaturant la pensée originelle des auteurs mobilisés, la tentation d'un point de vue hiérarchisant de possibles « aires civilisationnelles » (B. Mc SWEENEY, « Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith, a failure of analysis », Human Relations, Vol. 55, n° 1, 2002, p. 89-119 ; B. GERHART et M. FANG, « National culture and human resource management: assumptions and evidence », The International Journal of Human Resource Management, 16.6, 2005, p. 971-986).

<sup>30</sup> : F. VARELA, E. THOMPSON et E. ROSCH, L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine, Le Seuil, 1993.

<sup>31</sup> : Y. F. LIVIAN, « Pour en finir avec HOFSTEDÉ. Renouveler les recherches en management interculturel », Colloque Atlas/AFMI, mai 2011.

pour rendre raison des pratiques au sein d'un monde social hautement différencié, qui fait que le même individu n'est pas tout à fait le « même » dans les différents domaines ou sous-domaines de la vie sociale ?

Les notions de stratégie identitaire ou d'ethnicité, par exemple, ont longtemps été mises de côté dans l'analyse. Elles n'offraient apparemment pas un angle pertinent d'étude aux yeux de ceux qui apparaissent comme les fondateurs de la discipline du management interculturel. En langue anglaise, il est fréquent de faire une différence entre « cross-cultural communication » (approches comparatives) et « intercultural communication » liée davantage à la dimension pragmatique de l'interaction entre personnes. Les recherches francophones en management interculturel n'ont pas réellement intégré encore cette différence qui est une complémentarité. Nous nous en étonnons et le regrettons.

Dans un livre publié en 2008 et enrichi en 2013, E. DAVEL, J. P. DUPUIS et J. F. CHANLAT explorent les bases de ce qui pourrait être une théorie séquentielle de l'action en contexte multiculturel d'entreprise en insistant d'abord sur le poids de ces conventions culturelles catégorisées, largement inconscientes, profondément enracinées qui orientent les conduites<sup>32</sup>. Ils rappellent également que la validité d'un énoncé culturel ne peut être affirmée indépendamment du « lieu » de son énonciation. Ils soulignent la capacité de réflexivité pragmatique des acteurs en contexte multiculturel et les passages rapides et fréquents d'une logique d'action à une autre (quand on va d'une situation à une autre<sup>33</sup>, d'un jugement officiel à un autre, d'une forme de résistance à la domination à une autre, à l'étranger ou au retour chez soi...<sup>34</sup>).

En cernant les modalités d'un certain type de travail symbolique particulièrement présent au cœur de certaines très grandes entreprises et organisations, nous poursuivons, dans nos travaux, la compréhension des manifestations d'une « pluralité personologique »<sup>35</sup> quand, chez un individu, des actes qui semblent aller de soi dans une situation ne vont plus de soi dans une autre. Quel nom donne-t-il, lui le « mobile géographique », lui qui agence sans cesse des spatialités<sup>36</sup>, à ce processus qui le place au carrefour de plusieurs appartenances qui sans cesse interfèrent ? Quelle saisie pragmatique peut-on faire de l'usage de sa mobilité géographique et du jeu supposé autour de ses identités ? Qu'est-ce qui assure cohérence et quel sens donner à la compréhension des processus *d'interculturalisation* à l'œuvre pour des « individus-projectiles » dans la mondialisation, des êtres qui ont des vécus spatio-temporels très différenciés du fait de constants franchissements de frontières physiques, sociales et symboliques ? Comme processus, la culture semble former une série de

---

<sup>32</sup> : J. F. CHANLAT, E. DAVEL et J. P. DUPUIS, Cross-Cultural Management. Culture and Management across the World, Routledge, 2013.

<sup>33</sup> : W. B. GUDYKUNST, Bridging Differences : Effective Intergroup Communication, Sage, 1998.

<sup>34</sup> : K. OBERG, "Culture shock : adjustment to new cultural environments", Practical Anthropology, 7, 1960, pp. 177-182.

<sup>35</sup> : C. CLANET, « L'intégration pluraliste des cultures minoritaires : l'exemple des Tsiganes », J. RESCHITZKY, La recherche interculturelle, L'Harmattan, 1989.

<sup>36</sup> : G. PEREC, Espèces d'espaces, Galilée, 1974.



conventions émergentes, mais qui les forme ? Est-ce un sujet émancipé du sens commun ? Une subjectivité ? Sont-ce plutôt des régularités objectives (structures, lois, systèmes de relations, etc.) indépendantes des consciences et des volontés individuelles ? L'individu est-il une simple hypostase de la structure ? Quel est le « schème de commutation »<sup>37</sup> qui convertit le « dépôt des expériences passées en disposition pour l'avenir » et qui « orchestre » sans « être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre »<sup>38</sup> ?

Tout le sens de nos recherches interculturelles est de souligner que l'individu ne se subsume pas à une unique catégorie mais vit de l'expérience subjective de ses multiples appartenances sociales et qui le conduisent à toujours se sentir autre chose en plus que ce que les autres lui disent qu'il est (hors des cas limites du fou chez E. GOFMANN), jamais exactement ce à quoi l'on s'attend et souvent ébauche de lui-même<sup>39</sup>. Nous partageons le projet de N. ALTER qui a écrit qu'il « s'agit de faire une sociologie de l'entre-deux... Le mouvement ni linéaire, ni synchronique : tous les éléments de l'ensemble ne se transforment pas selon un rythme unique et unifiant, et certains éléments ne changent pas. La succession de changements n'a rien à voir avec une succession de ruptures radicales. Cette situation crée des conflits de temporalités entre les différents éléments du mouvement »<sup>40</sup>.

Notre travail vise à proposer une définition morphologique et généalogique de la culture et explorer la manière dont les individus accomplissent une « mise en intrigue » de leurs actions dans les sphères du travail et de l'emploi. Morphologique parce que l'on s'intéressera au potentiel de devenir d'un individu et aux conditions historiques de ce que l'on nomme culture. Généalogique car nous voudrions saisir les seuils de l'évolution de l'individu et affirmer la nécessité de distinguer entre l'individu-être en tant que devenir à être et l'individu-être en tant qu'individu déjà constitué, déjà « fait ». La plupart des travaux en management interculturel mésestiment ce processus d'émergence du sens et les apports d'une méthode de recherche qui expliquerait « un phénomène par sa genèse, c'est-à-dire qui compare entre eux les états successifs d'un phénomène en vue de saisir comment un tout complexe s'organise à partir de ses éléments »<sup>41</sup>.

- **Repenser les catégories traditionnelles de la recherche en management interculturel ? L'émergence d'un « troisième courant » socio-anthropologique des dynamiques d'interaction entre acteurs.**

Toute recherche d'ordre interculturelle s'interroge, selon nous, en priorité, sur le « foyer

---

<sup>37</sup> : F. HERAN, « La seconde nature de l'habitus. Tradition philosophique et sens commun dans le langage sociologique », *Revue Française de Sociologie*, 1987.

<sup>38</sup> : P. BOURDIEU, *Le Sens pratique*, Editions de Minuit, 1980, p. 89.

<sup>39</sup> : G. TRUC, « Simmel, sociologue du cosmopolitisme », *Tumultes*, 24, 2005, p. 55.

<sup>40</sup> : N. ALTER, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012.

<sup>41</sup> : L. M. MORFAUX, *Le vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, A. Colin, 1980.

imaginaire » des relations sociales, pour reprendre la formule de P. RICOEUR<sup>42</sup>, et sur la permanence d'une structure symbolique. Cette structure symbolique ne s'ajoute pas à la réalité technico-économique mais en est constitutive dès le début, comme une sorte de « basse continue », et tout entrepreneur, tout travailleur, tout salarié, tout syndicaliste commence par projeter son activité quotidienne dans des idées, des symboles et des mythes qui peuvent être influencés par des intérêts de classe mais ne se résument pas à eux. La culture ne naît jamais, elle continue. Le management interculturel est ainsi compréhension de la manière dont des univers de significations potentiellement antagonistes parviennent à échanger de l'information et reconnaître que le sens qui se cache derrière les mots de performance, d'évaluation, d'efficacité, de haut potentiel... n'est pas le même selon les espaces temporels et géographiques, sociologiques et professionnels... où on les énonce. Certains mots, en effet, n'ont pas leur équivalent dans des régions parfois situées à quelques centaines de kilomètres de distance.

Le domaine du management interculturel étudie des individus qui ont peut-être le même degré d'organisation mais, par définition, pas les mêmes chemins de la pensée et de l'histoire pour y parvenir. Les recherches en management interculturel, longtemps centrées sur le registre collectif des comparaisons de pays à pays et la construction d'échelles d'attitudes<sup>43</sup>, s'emparent aujourd'hui de nouvelles réalités que nous nommons transnationales et admettent qu'un découpage culturel propre à une Nation ne se confond pas avec l'héritage historique culturel tout court (et des réalités diasporiques, régionales, transrégionales ou impériales par exemple).

Cette intégration des dynamiques transnationales (et aussi infranationales) a pourtant encore du mal à être reconnu, dans les champs intellectuels français et européens particulièrement. La recherche en management interculturel a encore trop tendance à « sédentariser le social »<sup>44</sup> et à laisser à la seule ethnologie l'étude des nomades, des diasporas, des populations mobiles. B. LAHIRE remarque que les sociologues français ont aussi le goût de resserrer leurs analyses autour de la classe sociale, autour des enjeux de domination pesant sur les « mondes vécus » en fonction des contraintes structurelles, « laissant le plus souvent aux anthropologues le soin d'étudier les variations intersociétés ou intercivilisations, et aux historiens celui de prospecter les variations interépoques »<sup>45</sup>.

Un premier temps positiviste de la recherche en management interculturel a été celui de rendre visible, de nommer et de qualifier les spacings et les différences entre nations conduisant à de supposés « malentendus », « chocs » ou « risques culturels ». Ceci a abouti à reléguer à

---

<sup>42</sup> : C. CASTORIADIS et P. RICOEUR, *Dialogue sur l'histoire et l'imaginaire social*, EHESS, 2016, p. 39.

<sup>43</sup> : G. HOFSTEDE, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991 ; F. TROMPENAARS, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima / Laurent du Mesnil Editeur, 1994.

<sup>44</sup> : A. NOUSS parle d'éthos d'exilance pour cette expérience des sujets exilés qui ne connaît pas de repos (A. NOUSS, « Enjeu et fondation des études exiliques ou Portrait de l'exilé », *Socio*, 05, Octobre 2015, p. 241-268).

<sup>45</sup> : B. LAHIRE, *Dans les plis singuliers du social. Individus, institutions, socialisations*, La Découverte, 2013, p. 65.

l'arrière-plan les représentations, pratiques et identités des individus dans leurs rapports quotidiens dès lors que l'on ne pouvait les classer à partir d'une opposition bipolaire (individualisme-collectivisme, degré fort ou faible de contrôle de l'incertitude...) <sup>46</sup>.

Un deuxième temps – bien nécessaire - est celui de la relation, des interfaces et des emboîtements entre ordres culturels et agencements identitaires. Les recherches interculturelles doivent donc, selon nous, délibérément considérer la liberté, les états vécus et la subjectivité ambiguë des acteurs non pas comme un obstacle à neutraliser ou à refouler, mais comme la substance même du travail exploratoire à effectuer.

---

<sup>46</sup> : S. H. SCHWARTZ, "Cultural Dimensions of Values: Towards an Understanding of National Differences", U. KIM , H.C. TRIANDIS , C. KAGITÇIBASI , S.C. CHOI et G. YOON, Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications, Sage, pp. 85-119, 1994.

## Trois approches des réalités culturelles en entreprise

	Modèles des références nationales	Modèles des références sociétales	Modèles émergents des « références plurielles »
Définition de la culture qui s'apparente à...	Une programmation mentale largement inconsciente	Un contexte d'interprétation et un système de sens enracinés dans l'histoire	Un bricolage entre culture(s) héritée(s) et culture(s) des contextes d'accueil et qui débouche sur des stratégies identitaires
Variables étudiées	Critères de différenciation culturelle à travers la recherche d'universaux	Référents ultimes et dynamique des valeurs entre universel et local	Mobilisations identitaires liés à des chocs acculturatifs
Domaines principaux d'étude	Etude des catégories incorporées d'ordre sociétale sous forme de dispositions à percevoir, à croire, à agir... qui distinguent au travail des cultures nationales comparées	Etude des dynamiques sociétales au travers d'éléments structuraux traversant les siècles et inventaire des cultures (politiques) nationales	Etude des dynamiques des stratégies identitaires, des valeurs dans la mondialisation portées par des migrants, des élites, des diasporas, des communautés imaginées (usage des NTIC et communication interculturelle à distance...)
Degré de mobilité des populations étudiées	Groupes stables/sédentaires	Equipes de travail Expatriés	Individus mobiles (migrants, voyageurs...) Impatriés/Cadres internationaux Diasporas / Communautés transnationales Equipes virtuelles
Etude des contacts	Entre sociétés nationales Primat au déterminisme culturel	Entre groupes culturels Primat aux écarts entre universalisme et localisme	Entre individus Primat au relativisme culturel
Méthodologie	Méthodes quantitatives et comparatives / Questionnaires	Méthodes qualitatives et comparatives / Observations participantes	Méthodes qualitatives Observations participantes
Perspectives disciplinaires	Sciences de gestion, Sociologie des organisations, Anthropologie, Ethnologie	Sciences politiques, Ethnologie, Sciences de gestion, Anthropologie	Psychologie culturelle, Sociologie de l'entreprise, Anthropologie
Travaux dominants en management interculturel	E. T. HALL, G. HOFSTEDE, C. H. TRIANDIS, F. TROMPENAARS & C. HAMPDEN-TURNER...	P. D'IRIBARNE, M. SELLIER, M. MAURICE, R. SYLVESTRE, J. C. USUNIER, C. BARMAYER, J. P. SEGAL, S. CHEVRIER...	J. F. CHANLAT, E. DAVEL, J. P. DUPUIS, E. MUTABAZI, P. PIERRE, M. SAUQUET, Y. PESQUEUX, E. KAMDEM, A. COTE, S. A. SOUSSI, V. CALVEZ, A. M. GUENETTE, Y. T. LEE, F. DERVIN, L. ROMANI, V. DRUMMOND-GUITEL ...

(Sources : MUTABAZI & PIERRE, 2008 ; A. COTE & A. S. SOUSSI, 2006 ; B. TROADEC, 2001)

Un premier courant de recherche en management interculturel – autour de la figure de G. HOFSTEDE<sup>47</sup> - insiste sur les programmations mentales collectives, largement inconscientes, issues d'un contexte culturel national. Ce courant éclaire la force d'inertie des structures culturelles durables qui façonnent l'ensemble des dispositions, des schèmes d'action ou de perception que l'individu acquiert à travers son expérience sociale<sup>48</sup>. Un deuxième – autour des travaux initiés par P. D'IRIBARNE et de l'équipe Gestion et Société - vise plutôt à remettre en cause une définition essentialiste du « nous », pour dresser un inventaire des cultures politiques et en examiner les ancrages historiques respectifs ainsi que les cadres symboliques. Ce deuxième courant (ethnographique et qualitatif), autour de la figure de P. D'IRIBARNE, des travaux de J. P. SEGAL et de S. CHEVRIER, privilégiant la nature sociohistorique des processus de catégorisation sociale lors d'interactions humaines, prend le parti d'étudier intensivement, hinc et nunc, les formes d'une culture politique dominante en un pays, la permanence des références qui servent à l'interprétation et qui signent l'appartenance à une culture donnée en la rendant incomparable à un autre univers culturel. Déjouant une interprétation culturaliste obtus et la stéréotypie qui ferait que l'autre est le simple produit de sa culture, ces auteurs s'interdisent de penser la culture uniquement comme pratiques, normes et valeurs et s'attachent à entourer l'expression « culture nationales » de précautions. Scrutant l'originalité des formes de régulation des rapports sociaux entre les membres

<sup>47</sup> : G. HOFSTEDE, Culture's Consequences: International Differences in Work-related, Sage, 1980.

<sup>48</sup> : L. SMIRCICH, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, Vol. 28, 1983, p. 339-358.

d'une même nation, l'environnement culturel d'autrui fait l'objet d'une exploration ethnographique et historique. On se demande comment les trois formes politiques, institutionnelles et culturelles forment système et tentent d'organiser dans l'entreprise des rapports efficaces de coopération ? Ce courant réintègre aussi, de manière convaincante, les niveaux (en interférence) des cultures professionnelles et organisationnelles en montrant que des dispositions acquises dans une certaine activité sociale, par exemple au sein de la famille, sont transposées dans une autre activité, comme, par exemple, le monde professionnel et peuvent venir freiner les processus de coopération.

Les auteurs d'un troisième courant théorique « *des références plurielles de l'identité culturelle* » montrent davantage que le « *nous* » est affaire d'individus et de mondes sociaux en construction, c'est-à-dire fruits de conventions, d'accords, à la fois formalisés et informels, qui s'imposent aussi à l'interprétation de ceux que l'on nomme autochtones ou étrangers. Ils paraissent plus attentifs que les deux premiers courants à des acteurs réflexifs qui naviguent à plus forte vitesse entre cultures organisationnelles, professionnelles, familiales... Y seront soulignées les variations interindividuelles et intra-individuelles étudiées dans certains secteurs de la psychologie (comme celui de la psychologie différentielle). Dans les modalités de représentation de l'étrangeté, une ligne continue et entrelacée entre les trois courants pourrait être tracée : depuis la coexistence, côte à côte, de deux entités culturelles supposées stables du premier courant (*positiviste*) (qui pourrait faire croire que la culture est une sorte de « chose » indépendante des individus qui la reçoivent) aux bricolages identitaires<sup>49</sup> entre schèmes de références du troisième courant (*constructiviste*) (qui pourrait faire croire que la culture ne peut finalement pas être conçue autrement que comme le résultat agrégé de comportements individuels).

Ce troisième courant (anthropologique et qualitatif), prenant davantage en compte la présence de groupes professionnels, culturels et ethniques dans une société majoritaire (pensons aux expatriés des grandes entreprises, aux migrants de faible extraction sociale, aux équipes de travail dans les secteurs de l'humanitaire...), étudie les parcours identitaires à l'œuvre entre groupes de référence et groupes d'appartenance de sujets qui peuvent imprimer davantage qu'autrefois de variations individuelles à la tenue de leurs rôles sociaux (autour des figures, en France, de E. MUTABAZI, de J. F. CHANLAT, de M. SAUQUET ou de M. VIELAJUS). Considérant que comparaison n'est pas raison, ce courant est influencé par les recherches en ethnométhodologie (celles fondatrices de H. GARFINKEL ou celles de H. SACKS dans son analyse des catégories d'appartenance), en ethnographie de la communication (avec D. H. HYMES, par l'approche conversationnelle de J. J. GÜMPERZ ou celle de S. TING-TOOMEY). Ces travaux insistent

---

<sup>49</sup> : Nous faisons nôtre cette définition du bricolage proposée par K. E. WEICK, comme capacité à « détourner un objet, un instrument, une idée, une institution, etc. de leur système de référence et de leur finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle » (cité par G. KOENIG, « Une subversion au long cours dans la tradition », in D. AUTISSIER et F. BENSEBAA, *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, 2006, p. 37). Nous l'entendons comme tentative des acteurs de jouer sur la polyvalence des signifiés pour les changer, dans l'interaction, en signifiants (et ne recouvrant plus alors le sens admis des données antérieures).

davantage sur des individus comme « passeurs » ou « médiateurs » culturels (possédant une connaissance des mondes culturels où ils évoluent partiellement claire, recelant contradictions et dissonances...) que sur une supposée différence entre des cultures « miscibles ». Ce courant milite aussi pour la prise en compte de niveaux intermédiaires, comme les organisations, entités décisionnelles et « régulationnelles » où se jouent des processus de négociation permettant d'échapper à la reproduction. Ce courant refuse de condenser le collectif dans la personne et privilégie l'observation de la réalité des patrimoines de dispositions et de compétences individuelles qui conduit, à souligner, chez un même acteur, des dispositions en attente de mobilisation, des penchants irrépressibles mais aussi des dispositions faibles qui ont besoin de contextes sociaux particuliers pour s'exprimer<sup>50</sup>...

L'expérience multiculturelle est bien, par essence, le terrain de conflit de rôles quand les individus ne partagent pas une culture commune pour valider et faire valider les rôles tenus. On cernerait donc ici des probabilités d'activation, des niveaux d'activation, des probabilités de coexistence d'identités maintenues et des opportunités de soutien identitaire mutuel qui renvoie souvent à une logique du don-contre-don dans l'échange. Ceci reste encore peu exploré dans un domaine du management interculturel qui progressivement prend en compte et privilégie, quand ce niveau spécifique des individus est étudié, plutôt les « types d'activité » (en référence aux travaux de H. BECKER) ou les « cadres de l'interaction » (E. GOFFMAN) que les variations *intra-individuelles* (se demander ce que font, sentent, croient ou pensent les mêmes individus dans des domaines ou sous-domaines différents de pratiques)<sup>51</sup>.

Il y a bien, dans une certaine tradition de recherche en management interculturel, autour de l'emploi répété et souvent déformé des travaux de G. HOFSTEDÉ, une disqualification épistémologique du trajet, de l'*itinérance* au profit de ce qui est censé être stable, permanent. On y évoque peu les passages individuels d'une forme culturelle à une autre, ce qui participerait d'une *trajectographie*, pour reprendre les mots de P. VIRILIO, et avait pourtant été initiée par la sociologie de l'École de Chicago qui accordait un large crédit à une grande variété de figures d'étrangers dans une même société (le prolétaire noir, le précaire, le marginal, le Juif, l'Asiatique, le saisonnier...), portait grande attention aux tiraillements vécus. Il y a bien à comprendre une clinique

---

<sup>50</sup> : On sait la critique que porte B. LAHIRE aux travaux de P. BOURDIEU (B. LAHIRE, L'homme pluriel. Les ressorts de l'action, Nathan, 1998) en insistant sur ce « cas particulier » qu'est l'*habitus* comme système d'habitudes durables et transposables. Comme dispositif théorique, l'*habitus* n'est qu'un cas du possible du passé incorporé de l'acteur parmi l'ensemble des patrimoines de dispositions réelles chez un individu. B. LAHIRE souligne que les forces de durabilité des dispositions ne sont pas égales (Intervention à Lyon le 14 mars 2013). L'*habitus* comme formule génératrice des pratiques permettant de penser de manière unitaire les différentes dimensions de la pratique d'un individu est donc à mettre en doute (si l'on ne rappelle pas qu'il s'actualise d'une manière incrémentale et historique et qu'il n'est, en aucun cas, abolition du temps par la reprise du même) (P. BOURDIEU, Méditations pascaliennes, Editions du Seuil, Paris, 1997). L'*habitus* ne forme pas un « tout » et ne s'architecture pas comme un système complet et solidaire de dispositions « gigognes » emboîtées les unes aux autres.

<sup>51</sup> : R. S. BHAGAT et S. J. MC QUOID, "The Role of Subjective Culture in Organizations : A Review and Directions for Future Research", Journal of Applied Psychology Monographs, 67(5), 1982, p. 653-685.

post-coloniale des métissages<sup>52</sup> qui constitue un paradigme délaissé du management interculturel permettant de penser celle des autres nouvelles constructions identitaires<sup>53</sup>. Il y a bien à explorer, davantage qu'on ne le fait, le sens à donner aux hybridations culturelles acquises par le contexte de naissance et transformés suites à une expérience de mobilité voulue, de migration subie ou de néo-parentalités (familles recomposées<sup>54</sup>, homoparentalités, uni-parentalités, adoptions et procréations médicalement assistées, domaine des transidentités, de sujets transgenres ou transsexuels...)<sup>55</sup>.

Nous prétendons que le management interculturel peut être autre chose qu'une recherche d'une structure contraignante, radicalement déterminante sans qu'un matérialisme de l'événement supplante la logique métaphysique des origines et place le chercheur dans le risque de sortie de tout schème préétabli<sup>56</sup>.

Il faut, selon nous, consolider un appareil théorique de l'action en contexte multiculturel en n'hésitant pas à mobiliser des outils « hors champ » de la gestion, issus notamment de la philosophie et qui vont nous aider à cerner ces trajectoires en « archipel », ce questionnement d'un « sujet » qui parlerait, agirait au nom de « sa » ou de « ses » cultures. Le lien entre identité et culture peut être pensé selon la figure de la « fermeture éclair » qui rapproche et fait converger les deux ensembles, les articulent et les unifient comme un nouveau signifiant. On peut aussi les penser selon l'ordre du « différenciant », comme chez G. DELEUZE<sup>57</sup>, quelque chose qui pense les contacts (entre des séries) non pas comme ce qui réunit sous l'identité du même mais, au contraire, comme quelque chose qui les fait diverger dans une disjonction productrice de sens. La notion de « tenseur » est ici primordiale et prometteuse. Elle peut permettre d'éclairer le nécessaire lien entre explication par la culture et compréhension par les identités et, au final, fonder la perspective d'une « anthropologie élargie »<sup>58</sup> enrichissant le domaine du management interculturel.

- **La notion de « référentiel de sens »**

Pour cerner la notion de culture, P. D'IRIBARNE parle de « principes organisateurs qui

---

<sup>52</sup> : A. APPADURAI, "Disjuncture and difference in the global cultural economy", P. WILLIAMS et L. CHRISMAN, *Colonial discourse and post-colonial theory : A reader*, Harvester Wheatsheaf, 1994.

<sup>53</sup> : D. KWEK, "Decolonizing and Re-Presenting Culture's Consequences: A Postcolonial Critique of Cross-Cultural Studies in Management", A. PRASAD, *Postcolonial Theory and Organizational Analysis : A Critical Engagement*, Palgrave Macmillan, 2003.

<sup>54</sup> : U. NARAYAN, "Essence of culture and a sense of history: A feminist critique of cultural essentialism", U. NARAYAN et S. HARDING, *Decentering the center: Philosophy for a multicultural, postcolonial and feminist world*, Indiana University Press, 2000.

<sup>55</sup> : En regardant le monde social à l'échelle individuelle, on prend vite conscience du fait que les influences socialisatrices qui façonnent les individus sont loin d'être parfaitement cohérentes (ce que l'on présuppose souvent lorsqu'on évoque abstraitement les « classes de conditions d'existence » constitutives des habitus), que les individus ont donc rarement des patrimoines de dispositions homogènes, et, enfin, que les dispositions (plus ou moins fortement constituées et plus ou moins hétérogènes) dont ils sont les porteurs ne sont pas systématiquement transférées quel que soit le type de situation dans lequel ils sont amenés à agir (B. LAHIRE, « Sociologie, psychologie et sociologie psychologique », *Hermès*, volume. 41, no. 1, 2005, p. 151-157).

<sup>56</sup> : P. C. EARLEY et H. SINGH, "International and Intercultural Management Research: What's Next?", *Academy of Management Journal*, 38 (2) : 1995, p. 327-340.

<sup>57</sup> : A. SAUVAGNARGUES, G. DELEUZE. *L'empirisme transcendantal*, PUF, 2010.

<sup>58</sup> J. F. CHANLAT, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990.

demeurent dans un monde qui évolue »<sup>59</sup> et qui renverraient à une société humaine articulée à au moins deux niveaux sur le plan culturel. D'une part, des référentiels, des repères stables dans le temps. Ce que C. LEVI-STRAUSS nomme « le contenu lexicographique des institutions et des coutumes »<sup>60</sup> et qui renverrait, par exemple, pour P. D'IRIBARNE, à « l'opposition noble/common (qui) est restée au cours de l'histoire extrêmement significative au sein de la culture française »<sup>61</sup>. Et d'autre part, l'organisation de la société qui prend certes sens « dans des repères qui sont beaucoup plus stables qu'elle » mais admet qu'il puisse y avoir, dans les fonctionnements concrets des organisations, des conceptions opposées de ce qui est noble ou vil (on parlera de signifiants associés au premier niveau des référentiels)<sup>62</sup>. Dès lors, il lui paraît sensé d'utiliser le terme « culture » pour évoquer trois types d'éléments distincts : « ces formes de vie immédiatement observables ; les structures pérennes sous-jacentes ; les processus à travers lesquels les premières prennent sens dans la perspective ouverte par les secondes »<sup>63</sup>. Trop peu de travaux en management interculturel s'intéressent à ce que P. D'IRIBARNE pointe comme « chemin » subjectivement réalisé entre ces « formes de vie immédiatement observables » (l'expression) et ces « structures pérennes sous-jacentes » (le cadre qui participe de l'expression du contenu).

La notion de culture n'est pas un schème analytique qui a une existence réelle et que l'on pourrait loger en une entité physique du corps de chacun, dans un cogito, un Moi ou même une subjectivité. Ce « Je » ne peut rendre raisonnablement compte d'un sujet pluriel. A l'analyse, le niveau de l'individu semble bien trop étroit et la culture est donc davantage à entendre, selon nous, comme unité complexe résultant de relations constitutives. C'est bien le « déroulement des formes de vie immédiatement observables », qu'évoque P. D'IRIBARNE, qui donne concrétude à la culture - et perspective à la notion de « référentiel de sens » - sans qu'il y ait de données culturelles à priori mobilisables qui sortent inchangées de l'activité humaine et des interactions. Tout est longue métamorphose. Est-ce alors un phénomène de traduction, de transfert, de médiation auquel nous assistons et dont il faudrait parler quand on mobilise la notion de culture ? N'est-ce pas la structure immanente des relations qui fonde la culture et cette structure immanente n'émerge t'elle « non pas dans un cadre mais *par* la contrainte d'un cadre »<sup>64</sup> ? Faut-il nécessairement chercher à

---

<sup>59</sup> : P. D'IRIBARNE, « Cultures nationales et conception du travail », in M. de COSTER et F. PICHAULT, Traité de sociologie du travail, De Boeck, 1998, p. 123. « Ainsi la révérence française pour les concours, la religion américaine du contrat ou le respect allemand pour la décision du groupe, apparaissent comme des ingrédients nécessaires de régulation sociale dans les sociétés considérées, sans que rien ne les fonde en raison » écrit P. D'IRIBARNE (« Itinéraire : P. D'IRIBARNE », Projet, 2001/1, n° 265, 2001, p. 14).

<sup>60</sup> : C. LEVI-STRAUSS, Anthropologie structurale, Plon, 1958, p. 30.

<sup>61</sup> : P. D'IRIBARNE, Penser la diversité du monde, Editions du Seuil, 2008, p. 159.

<sup>62</sup> : S. CHEVRIER souligne que les rapports d'autorité dans les organisations en France seraient tributaires des modèles aristocratiques -sous-officier et soldat-, clérical -maître et apprenti- puis servile -maître et laquais- (S. CHEVRIER, Le management interculturel, PUF, 2003). La culture politique provient ici du fait que « la révolution a aboli les ordres dans leur forme ancienne, mais n'a pas balayé la conception fondamentale de la société organisée en groupes sociaux hiérarchisés » (S. CHEVRIER, Le management interculturel, PUF, 2003, p. 76).

<sup>63</sup> : P. D'IRIBARNE, Penser la diversité du monde, Editions du Seuil, 2008, p. 159.

<sup>64</sup> : E. GARDELLA, « Du jeu à la convention. Le self comme interprétation chez GOFFMAN », Tracés, 4, 2003, p. 36.



construire un « principe générateur » aux pratiques (A « fait » devenir B) ou le situer dans le mouvement même de l'effectuation des pratiques (A et B « devenant »)<sup>65</sup>?

C'est précisément l'analyse de ces dits processus qui sont ou font liaison que notre travail de recherche à mieux comprendre dans ses travaux sur la culture et l'identité culturelle. Nous nous intéressons à ce niveau d'analyse de naissance du sens qui est peu exploré en management interculturel. C'est bien en termes de *devenir* qu'il faut saisir le phénomène d'émergence culturelle et de naissance du sens dans les interactions culturelles, vécues notamment lors des déplacements géographiques. Ce « chemin » renvoie pleinement à la question de la permanence et de l'impermanence dans le temps d'individus – comme ces managers mobiles géographiquement - qui ne cessent de se transformer et de réviser leurs représentations pour tenter de maîtriser le cours de leur existence. Ce « chemin » nous semble celui d'un « devenir entre deux multiplicités »<sup>66</sup> et non un rapport linéaire au sein d'un système classificatoire, binaire, ordonné pour toujours autour de valeurs dites nationales.

Nos travaux en management interculturel illustrent des institutions et entreprises qui accueillent et font travailler de plus en plus de personnes entre deux cultures nationales, quotidiennement entre deux villes, entre deux traditions familiales, entre deux systèmes de rôles professionnels selon les lieux et les interlocuteurs, entre deux langues...<sup>67</sup>

Ainsi, au temps de l'appartenance unique succéderait une posture distanciée et une culture de la distance à ses propres référentiels de sens. Chez des managers mobiles, des militaires, des diplomates, des médecins, des équipes humanitaires qui opèrent loin de leurs terres de départ, s'expriment les témoignages de femmes et d'hommes qui semblent vivre davantage que tout autre personne en termes de lieux provisoires occupés, de traces mémorielles, de savoir-passer les frontières – précisément de « chemin ». Tout y semble rapport intime de transformation - sujet d'énonciation et d'activité symbolique personnelle qui épuise la seule dimension explicative de la « culture nationale ».

Pour celui que nous nommons « *Homme multipolaire* »<sup>68</sup>, qui s'oriente au travers d'un univers

---

<sup>65</sup> : P. BOURDIEU, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Le Seuil, 2000, p. 235.

<sup>66</sup> : G. DELEUZE et F. GUATTARI, *Mille plateaux*, Editions de Minuit, p. 305.

<sup>67</sup> : P. PIERRE, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Editions Sides, 2003.

<sup>68</sup> : Des êtres mobiles géographiquement, reliés par internet, opérant dans des équipes à distance... ont tendance à devenir, sous l'influence d'un phénomène de compression « espace-temps » des êtres que nous choisirons de nommer « multipolaires ». Pourquoi ? De même qu'en géopolitique, un monde multipolaire est une situation où la puissance politique est partagée entre plusieurs pôles, un manager mobile, « multipolaire », semble pouvoir occuper simultanément ou successivement des positions diverses, des statuts différents et jouer des rôles sociaux multiples pour répondre aux injonctions de son activité professionnelle (M. FEATHERSTONE et S. LASH, *Recognition and Difference: Politics, Identity, Multiculture*, Sage, 2002). Le capitalisme contemporain se donne à voir, selon nous, comme le cadre du développement de cette qualité singulière, lui qui insère de plus en plus les actions dans des activités par « projets » et oblige à des connexions, parfois courtes en durée, où chacun se doit de rester disponible et réactivable en permanence. L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO (1999, Gallimard, p.170), dans leur livre intitulé *Le nouvel esprit du capitalisme* l'ont bien montré avec un centralisme hiérarchique et une organisation scientifique du travail autour de la délimitation du périmètre d'intervention et du séquençage des tâches, chers à F. W. TAYLOR, qui deviennent des « formes d'organisation à bannir ». « Les

symbolique ramifié qu'il construit, une question domine : « comment rendre compte de mon identité diachronique malgré les inévitables ruptures de conscience dont sera marquée ma vie ? »<sup>69</sup>. Comme la vie du nomade qui est « intermezzo »<sup>70</sup>, multiples petites ruptures identitaires<sup>71</sup>, on ne peut limiter le phénomène de construction de soi à un rapport de cause à effet (d'une culture nationale sur une autre) mais on est ici dans l'ordre de la combinaison. Et sur ce point, les recherches en management interculturel ont tout à s'enrichir des apports de la « sociologie pragmatique »<sup>72</sup>, de la « théorie des conventions »<sup>73</sup> mais également de la « sémiotique situationnelle »<sup>74</sup> issue récemment du champ de la psychologie. Avec ces différents apports s'éclaire l'analyse, sur un même territoire, d'une pluralité de mondes habités par des conventions de justice relativement différentes, comme ont su l'illustrer les travaux de l'équipe « Gestion et société ». La recherche en management interculturel trouverait grand bénéfice à cerner comment on réévalue un ordre, une décision, un « monde » en réattribuant des grandeurs et des attributs de reconnaissance vécus ou pas en public<sup>75</sup>. L'enjeu scientifique devient ici celui de « comparer des façons de composer en personne »<sup>76</sup>, de saisir et comprendre des engagements d'inégales portée publique et profondeur temporelle et qui illustrent des efforts faits par les individus sur les basculements de régimes (sans faire toutefois du sujet, un sujet absolument autre une fois qu'il entre dans un monde différent).

Evoquant l'imprévisibilité de l'action en contexte organisé et les capacités de jeu des acteurs, à comprendre d'abord avant d'expliquer, N. ALTER remarque que « ce ne sont donc pas à proprement parler les atouts qui comptent, dans le jeu, mais la compétence à mobiliser des cadres stratégiques lorsque l'autre ne s'y est pas préparé. Il est dommage que cette perspective parfaitement convaincante, mobilisée aussi bien par la sociologie des organisations que par la théorie des jeux, ne laisse pas de place à la question de la culture »<sup>77</sup>. La sociologie de l'entreprise et des organisations peine encore à souligner non seulement les émotions associées à toute forme de jeu mais aussi à pouvoir envisager que l'étranger, le migrant, le laisser pour compte, le cadre

---

personnes ne feront plus carrière mais passeront d'un projet à un autre » écrivent-ils, « leur réussite sur un projet donné leur permettant d'accéder à d'autres projets plus intéressants » (L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, Le nouvel esprit du capitalisme, 1999, Gallimard, p. 155).

<sup>69</sup> : M. C. NIZZI, « Le propre et l'étranger : le concept d'identité vécue en première personne », Thèse de Philosophie de l'Université de Paris 1, 2011, p. 161.

<sup>70</sup> : G. DELEUZE et F. GUATTARI, Mille plateaux, Editions de Minuit, p. 480.

<sup>71</sup> : M. C. NIZZI, « Le propre et l'étranger : le concept d'identité vécue en première personne », Thèse de Philosophie de l'Université de Paris 1, 2011, p. 169.

<sup>72</sup> : L. BOLTANSKI, L'Amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action, Métailié, 1990.

<sup>73</sup> : L. BOLTANSKI et L. THEVENOT, De la justification. Les économies de la grandeur, Gallimard, 1991.

<sup>74</sup> : A. MUCCHIELLI, Manuel de sémiotique situationnelle pour l'interprétation des conduites et des communications, numilog.com et Le Moine Copiste, 2008.

<sup>75</sup> « Plutôt que de multiplier des logiques d'action au gré des contextes et des situations, nous avons envisagé des façons de se lier à soi-même selon des régimes différents. La notion d'engagement met en avant une telle liaison, au monde, aux autres et à soi-même. Elle étend l'idée de promesse, conçue comme acte de parole entre deux individus » (L. THEVENOT, « Biens et réalités de la vie en société. Disposition et composition d'engagements pluriels », in M. BREVIGLIERI, C. LAFAYE et D. TROM, Compétences critiques et sens de la justice, Economica, 2009, p. 51).

<sup>76</sup> : L. THEVENOT, « Biens et réalités de la vie en société. Disposition et composition d'engagements pluriels », in M. BREVIGLIERI, C. LAFAYE et D. TROM, Compétences critiques et sens de la justice, Economica, 2009, p. 53.

<sup>77</sup> : N. ALTER, La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques, PUF, 2012, p. 159.

expatrié... sont souvent conduit à jouer sur plusieurs scènes différentes. C'est que l'on rechigne alors souvent à faire de l'empathie une compétence psycho-sociale et un élément majeur qui « redistribue » les cartes et conduit à réinventer le jeu d'acteurs supposés rationnels ou tout entier orienté par *une* culture. Parce que tout individu n'adopte pas une attitude conforme à "sa" culture en tout contexte situationnel, le résultat ne se résume pas à l'assimilation (qui suppose un abandon des traits culturels d'origine) ni à l'insertion qui est garantie de leur pérennisation mais plutôt à une articulation aux exigences d'une intégration, d'une participation des parties à un socle commun possible<sup>78</sup>.

Situant la notion de culture au sein d'un processus de communication, un des apports d'une approche « sémio-pragmatique » de l'interculturalité développée en sciences de l'information et de la communication est précisément d'explorer l'idée que la construction de sens excède largement la préfiguration culturelle. On insiste ici sur le comportement « discursif » de l'individu en contexte multiculturel et une structure sociale qui apparaît, comme chez S. STRYKER, non comme un état préexistant et stable mais comme un processus qui se réactualise dans l'activité sociale. Si la structure sociale se perpétue, c'est en se transformant. Autrement dit, on rend compte de « quelque chose qui se passe » et non de « quelque chose qui est »<sup>79</sup>.

Si les valeurs sont transmises, héritées, elles sont aussi revendiquées et l'on ne peut séparer dans l'analyse des rapports de conflictualité et de coopération issus du travail, les préférences axiologiques des acteurs, en termes de valeurs, et les choix existentiels en termes d'identités. Une position sociale et un discours tenu sur une scène sociale particulière sont envisagés par ces auteurs comme des parenthèses spécifiant quel rôle est sélectionné dans chaque cadre lui-même temporaire, irrégulier et « mal connecté aux autres cadres »<sup>80</sup>. Dans son travail de complexification du réseau des déterminations qui pèsent sur les individus, B. LAHIRE<sup>81</sup> conteste l'idée que les dispositions constituées dans le passé et dont sont porteurs les individus se transfèrent mécaniquement d'une situation à une autre. Nous partageons cette observation et explorerons, dans cette partie, cette hypothèse de l'interdépendance de la pluralité des dispositions et de la variété des contextes, « ce qui peut rendre raison sociologiquement de la variation des comportements d'un même individu (ou d'un même groupe d'individus) en fonction des domaines de pratiques »<sup>82</sup>.

---

<sup>78</sup> : T. FANG, « From "onion" to "ocean": Paradox and change in national cultures », International Studies of Management & Organization, 35(4), 2005-2006, p. 71-90.

<sup>79</sup> : S. STRYKER, 1980, p. 128. A. FRAME ("Repenser l'interculturel en communication. Performance culturelle et construction des identités au sein d'une association européenne.", Thèse de doctorat, Université de Bourgogne, 2008, p. 34) écrit que « P. BOURDIEU rappelle qu'il ne faut pas négliger, à l'image des sciences exactes, « d'inclure dans le réel la représentation du réel », car symboliquement c'est cela qui fait sens. Ainsi, la culture peut-elle être abordée comme un objet d'étude réel, mais aussi comme une représentation du réel chez les sujets. S'il est important de prendre en compte les effets de la culture sur le comportement des individus, il l'est tout autant de prendre en compte la façon dont ces mêmes individus perçoivent leur propre dépendance culturelle et celle des autres ».

<sup>80</sup> : H. C. WHITE, Identité et contrôle, EHESS, 2011, p. 450.

<sup>81</sup> : B. LAHIRE, Dans les plis singuliers du social, La Découverte, 2013, p. 12.

<sup>82</sup> : B. LAHIRE, « Catégorisations et logiques individuelles : les obstacles à une sociologie des variations intra-individuelles », Cahiers internationaux de sociologie, 2001/1 (n° 110), p. 59.

- « Sixième sens » du sens : le rhizome. Apports des philosophies du devenir.

Nous proposons habituellement, dans nos travaux, plusieurs significations au mot sens en contexte multiculturel. La portée de l'expression « référentiel de sens » renvoie, pour nous, plus précisément, à cinq premières dimensions que nous avons pu déjà explorer en différents ouvrages ou chapitres<sup>83</sup> :

- Le sens comme sensorialité et comme herméneutique du corps.
- Le sens comme orientation et comme valeur.
- Le sens comme catastrophe et comme évènement.
- Le sens comme acte de justification et comme revendication culturelle.
- Le sens comme acte de narration et comme mise en récit.

Souligner ces cinq dimensions revient à se demander si la réflexion sur le management interculturel est irréductible seulement à un ordre de l'identité, de la culture, de l'unité et de l'altérité. Ne peut-on renouveler l'approche par une réflexion, comme le fait G. SIMONDON, en termes d'individuation, de potentiel, d'information ou de transductivité<sup>84</sup> ? Nous nous attacherons, dans cette partie de notre article, à aller plus loin que la réhabilitation nécessaire de la notion d'identité (pensée d'abord comme individuelle) à côté de celle de la culture (appréhendée comme collective). En évoquant la notion de culture comme un « flux incessant », et non comme une « Idée directrice », nous explorerons ici les conséquences d'une dilution de la notion même d'identité.

Si nous nous inspirerons de philosophes du devenir, comme G. DELEUZE et F. GUATTARI, à la suite de la théorie stoïcienne des "incorporels", c'est pour mieux saisir ce qui fait que l'événement émerge des dynamismes intensifs et des différences et ce au-delà de tout ordre transcendant. Comment comprendre « l'essence singulière de l'événement »<sup>85</sup> ? Tout concourt ici à mettre en doute le caractère radical du « principe séparatif »<sup>86</sup> et d'une posture qui s'établirait dans l'horizon discursif et textuel d'une intelligibilité à laquelle on pourrait avoir accès d'une manière

---

<sup>83</sup> : P.R CLOET et P. PIERRE, « Management interculturel : les dimensions oubliées », Dossier Revue Economique et Sociale, Volume 75, Septembre 2017 ; P. PIERRE, « Trois courants de recherche en management interculturel dans les champs francophones », B.VANDERLINDEN et P. DUPRIEZ, Au cœur de la dimension culturelle du management, L'Harmattan, 2017.

<sup>84</sup> : Le concept de « transductivité », ambivalence du passage d'un état à un autre à la réalité individuelle, est largement mobilisé par G. SIMONDON dont un des grands mérites est d'avoir saisi des configurations pensantes sans les relier, ni à la subjectivité constituante, ni à la froide objectivité causale et structurale. C'est à une approche qui privilégie les situations et leurs acteurs plutôt que les acteurs et leurs situations à laquelle invite G. SIMONDON. Cette topologie admet des forces ayant des actions réciproques sans qu'elles ne communiquent nécessairement entre elles.

<sup>85</sup> : L. M. POSSATI, « P. RICOEUR et G. DELEUZE, lecteurs de SPINOZA », Etudes ricoeuriennes, Volume 4, n° 2, 2013, p. 127.

<sup>86</sup> : M. LUSSAULT, L'homme spatial, Le Seuil, 2007, p. 52.

exclusivement déductive. Avec l'œuvre des philosophes du devenir, nous mesurerons combien le Cogito, le Moi et, au final, le langage ne sont qu'une des multiples manières dont nous faisons l'expérience du monde et de ses objets que nous évaluons, nous touchons, nous regardons...

Un des apports simondoniens réside dans le fait d'envisager les structures comme un « réservoir du devenir ». Et de ne plus comprendre le réel comme « la sommation de tout ce qui est individué » mais finalement renouer avec une tradition présocratique qui est pensée du « commencement »<sup>87</sup>. Ces apports permettent d'étudier une même population appréhendée en différents lieux et la notion de catastrophe vient éclairer ici une sociologie de la « multimigration », de ceux qui ont plusieurs passeports dans leurs poches, de ceux qui multiplient « les liens du pays d'ici » par les « liens laissés là-bas ». Il est possible d'étendre ces considérations à ceux que l'on nomme « slasheurs » et qui, prenant acte de la raréfaction des emplois stables, multiplient les activités rémunérées sans véritable statut unifié. Cherchant des pistes nouvelles dans des formes de subjectivation renvoyant à des formes nouvelles d'organisation du travail, nous marquons un intérêt pour des philosophes, pour des sociologues en quelque sorte « égicides » qui ne conçoivent pas le soi comme une structure, un corps de besoins ou de motifs intériorisés, mais comme un constant processus. Exprimant de profondes réticences face à la métrique, à la substance, aux fractionnements, aux partitionnements... nous cherchons à saisir la *dimensionnalité* de la notion de culture chez un individu quand celle-ci vient à se métamorphoser au contact d'autres individus porteurs d'autres cultures. Plus fondamentalement, la culture constituerait « ce que R. THOM entend par *catastrophe* et permettrait au système de s'orienter, de perdurer dans ce qu'il est »<sup>88</sup>. La science mathématique de R. THOM dit quelque chose d'essentiel qui doit être repris par les sciences sociales et particulièrement dans l'étude des identités dans leurs contextes de sens vécu. Elle conduit à envisager la culture comme une « trace » de ce qui est arrivé à un individu dans la forme d'un événement. Mobiliser la notion de culture, en cela, ne revient pas à pointer un acte de jugement d'une personne, ni une représentation mais un processus qui se déploie à partir de traces laissées chez un individu à la suite des rencontres vécues et de l'expérience de l'altérité. Et la question revient à se demander comment un individu est capable ou pas d'entrer dans l'ordre d'un événement et de le comprendre. L'horizon interculturel reviendrait à se demander comment le sujet se constitue ou pas à partir de traces laissées en lui par l'expérience de l'altérité<sup>89</sup>.

Catastrophe ici n'a rien du sens de l'adjectif « catastrophique » du sens ordinaire, mais est à

---

<sup>87</sup> : M. LUSSAULT, *L'homme spatial*, Le Seuil, 2007, p. 86.

<sup>88</sup> : « On appellera « catastrophe » ce saut brutal qui permet au système de subsister quand il devrait normalement cesser d'exister. La « catastrophe » est donc une manœuvre de survie d'un système mis en demeure de quitter sa caractéristique normale » (R. THOM, *Stabilité structurelle et morphogénèse*, Interéditions, 1977, p. 86 »).

<sup>89</sup> : *Philosophe de l'événement*, A. BADIOU (*L'être et l'événement*, Le Seuil, 1988), à la suite de J. DERRIDA et de G. SIMONDON, parle de « trans-être ». Étonnamment, l'événement est quelque chose comme une apparition et une disparition. L'événement fait trace. Pour A. BADIOU, l'origine d'une vérité est la trace d'un événement, à condition que le sujet se tienne à distance pas trop lointaine de la trace. La trace devient un corps subjectif quand le sujet se révèle là où la répétition tend à disparaître. Le sujet se constitue donc dans une irruption.

entendre comme un processus de transformation des représentations que l'individu cherchera à mettre perpétuellement en forme au travers d'un acte de *narration* propre à son existence. Catastrophe est à associer à *bouleversement*, *supplément* et à une *révélation* du sens. Nous pointons ici un effort double de « saisie de soi » et d'apprentissage de rôles sociaux chez l'individu comme l'illustrent, par exemple, ces marchands marocains ou chinois qui savent ponctuellement accentuer leur ethnicité et mettre en valeur certains traits symboliques manifestes de leur identité supposé connue (jeu autour du patronyme, emblèmes claniques, pièves d'habillement, accents langagiers, pratiques culturelles ou religieuses, rituels alimentaires, clin d'œil appuyés...) pour orienter le sens de l'interaction humaine. Ces éléments résultent d'une première « saisie de soi » et fonctionnent comme autant d'informations connotées face à des clients venus de loin. Dans ce qui arrive (l'accident), l'individu sélectionne l'événement (la naissance du sens) « dans une hiérarchie stratifiée de structures signifiantes »<sup>90</sup>. « Culture » et « identité » sont ici à lier et à placer d'emblée dans une optique relationnelle autour de signes interprétables et nos travaux privilégient depuis longtemps cette optique relationnelle du management interculturel qui montre - celui que nous avons nommé « Homme mondialisé » - en tant qu'animal qui *raconte*. Nous y privilégions une conception de la culture comme textualité, qui montre également l'Homme mondialisé en tant qu'animal qui accepte un jeu autour de conventions sociales, est capable d'appropriation, de sélection de traits identitaires notamment et de production d'un « soi-apparent » clivé dans les plis du social. La culture est ici questionnée par ce par quoi l'homme s'attache volontairement à changer l'apparence des personnages de l'histoire pour continuer précisément de pouvoir raconter l'histoire (en l'occurrence, dans le champ des pratiques culturelles, pouvoir vendre en apparaissant crédible aux yeux de ses clients). On y verra, de notre point de vue, un travail identitaire qui s'établit ici dans une tension, une interaction, entre ce qui est subjectivement revendiqué par le sujet et ce qui lui est socialement accordé par le milieu d'accueil. Ces marchands tirent bénéfice de l'expression de leurs formes d'identification.

Nous souhaitons, dans ce texte, explorer l'intuition de J. DERRIDA qui veut que l'origine reste hors d'atteinte de la pensée. On ne remonte pas à une origine sans que le mouvement fasse qu'un supplément s'ajoute, que la présence, en quelque sorte, s'accumule à un existant qui le transforme et fait que l'analyse débouche sur une recherche de signes. Le sens n'est plus « présence » mais « signe » et la recherche en management interculturel pourrait avoir grand rapport avec le tableau des raisons qui ont fait que les actions qui auraient dues avoir lieu (en raison d'un « modèle ») n'ont pas eu lieu en vertu d'un « récit »<sup>91</sup>. Le management interculturel participerait, en cela, de l'étude mystérieuse du « pas tout à fait ». « Ce sont les moments d'inflexion d'un parcours qui sont analysés dynamiquement et dramatiquement, en tant qu'ils conduisent à un résultat que nul

---

<sup>90</sup> : C. GEERTZ, « La description épaisse. Vers une théorie interprétative de la culture », *Enquête*, n° 6, 1998, p. 76.

<sup>91</sup> : C. LEMIEUX, « Pluralisme des régimes d'action à la question de l'inconscient : déplacements », M. BREVIGLIERI, C. LAFAYE et D. TROM, *Compétences critiques et sens de la justice*, Economica, 2009, p. 74.

ne pouvait *absolument* prévoir » écrit C. LEMIEUX<sup>92</sup>. Les acteurs n'appliquent pas seulement des normes déjà-là et intériorisés dès le plus jeune âge pour toujours. La mise en discours convertit l'expérience en *évènement*, en un objet pouvant subir non seulement des transformations mais faire que ces transformations en signes dans le registre de plusieurs discours peuvent devenir des *compétences* et des *capacités d'action* en contexte multiculturel.

Nous en déduisons que la construction identitaire qui est narration est interprétative (puissant dans du culturel déjà-là) et qu'elle aussi argumentative (justification de ce qui a été dit, ou ce qui a été fait ou a été pensé). Le travail d'incorporation, de mis en intrigue de soi est bien lié au passé. Mais la construction identitaire qui est narration est liée aussi au futur d'un individu. Les êtres ont besoin d'une trame de référence pour percevoir le réel et, dans l'œuvre de P. RICOEUR, que nous explorerons, cette trame est aussi « prospective ». Ce qui fait du sens pour l'individu renvoie à ce devenir, à un mouvement, à une tension où rien n'est stable, ni instable, mais « métastable » au sens donné par G. SIMONDON puisque chaque unification transitoire – à comprendre comme un instant, comme un au-milieu, un entre-deux - est grosse de ses potentialités antérieures et de ses potentialités postérieures<sup>93</sup>. La culture est bien à saisir comme un étant qui devient et un devenir qui est<sup>94</sup>. L'individu se constitue sujet en transformant le simple reflet en réflexivité à partir de sa propre expérience<sup>95</sup>. L'individu s'autonomise dans l'évènement et les évènements sont comme des rencontres où le sujet devient. Ces évènements ouvrent sur un mode constituant de la combinatoire qui enrichit la notion de « référentiel de sens ».

Par catastrophe, nous voulons approfondir ici l'hypothèse de « dissonance cognitive » selon le modèle classique mis en évidence par le psychologue L. FESTINGER, de capacité à compartimenter et à couper entre plusieurs registres de sens. Dans un certain nombre de textes de la discipline du management interculturel, la conscience nous semble supposée être en « équilibre cognitif » se méfiant de toute manifestation dissonante. Or, les propos de nombre de managers interrogés dans nos enquêtes font plutôt écho au principe de rupture assignifiante du rhizome « qui peut être rompu, brisé en un endroit quelconque » et qui « reprend suivant telle ou telle de ses lignes et suivant d'autres lignes » comme dans les travaux de G. DELEUZE et F. GUATTARI.

---

<sup>92</sup> : C. LEMIEUX, « Pluralisme des régimes d'action à la question de l'inconscient : déplacements », M. BREVIGLIERI, C. LAFAYE et D. TROM, *Compétences critiques et sens de la justice*, Economica, 2009, p. 75. « « Sociologie du conatus » est le nom que j'ai suggéré de donner à ce type d'approche par opposition aux sociologies de l'habitus (qui insistent-elles sur l'inertie des structures de la personnalité). Par sociologie du conatus (c'est-à-dire, littéralement, de « l'effort » ou de la « tendance » actuels du sujet), j'entends une sociologie « des inflexions et des pertinences motivationnelles consécutives qui inclinent les individus, au fil de leur traversée de situations à l'atmosphère grammaticale variable voire opposée, vers des attentes et des élans différents, et peuvent les mettre finalement en contradiction avec eux-mêmes, au point de les pousser, dans certaines situations, à enfreindre certaines règles dont le respect est attendu par leurs partenaires » (C. LEMIEUX, *Mauvaise presse*, Métailié, 2000, p. 14).

<sup>93</sup> : H. VAN LIER, *Anthropogénie*, Les Impressions nouvelles, 2010.

<sup>94</sup> : N. DITTMAR, *Une autre subjectivité. Étude sur la philosophie de G. SIMONDON*, Editions Dittmar, 2013, p. 44.

<sup>95</sup> : J. C. KAUFMANN, *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Armand Colin, 2004, p. 151-152.

Tout ici examine les processus, les relations au lieu de partir des principes, des valeurs, des universaux, des périls... Ceci vient enrichir, selon nous, la notion de catastrophe comme moment de croissance au présent, comme distincts et du potentiel et de la structure. Ce lieu-moment de l'individuation, G. SIMONDON le nomme « transduction », « c'est-à-dire propagation d'une information dans un milieu amorphe »<sup>96</sup>. Peut-on dire qu'un individu qui « bricole ses identités » parvient à se déphaser par rapport à lui-même et fait apparaître de multiples dimensions ? Le philosophe nous invite à penser en termes de « structures réticulaires amplifiantes » (à partir d'un centre structural et fonctionnel).

Les écrits de G. SIMONDON amènent à souligner que l'être culturel n'est qu'en devenant. Il *prend* forme. L'essentiel est alors d'explorer l'opération de prise de forme culturelle elle-même. Cela invite, pour le domaine des recherches en management interculturel, à renverser le rapport que nous faisons traditionnellement entre culture (comme cadre primaire de socialisation) et *potentiel* individuel d'existence<sup>97</sup>. Communément, la culture donne empreinte comme un moule, comme dans les travaux de G. HOFSTEDE en management interculturel. Dans cette conception, les actions réalisées par l'individu se substituent les unes aux autres sous l'effet du remplacement et, au final, de la négation. La culture, chez G. SIMONDON, serait davantage à considérer comme un moule qui agit comme une limite à des transformations, à des déformations. Etudier la culture reviendrait à étudier un champ de forces et les propriétés positives qui permettent à l'individu d'être « déformé » sans forcément évacuer l'existant. Le travail de G. SIMONDON aide à souligner combien la culture est à appréhender dans la réalité d'un *acte relationnel* : « en tant qu'il est « plus qu'un », l'individu se dérobe à une entreprise de qualification qui, en l'assignant définitivement à son identité, l'enfermerait en lui-même, et l'empêcherait d'entrer en relation avec d'autres et de développer à travers les opérations activées par cette mise en relation »<sup>98</sup>.

Dans les lignes qui suivent, nous souhaitons ouvrir à une perspective généalogique et morphologique de la culture qui permet d'ouvrir sur un sixième sens du sens, le rhizome. Il n'y a pas de substances mais des processus d'individuation, pas de sujets mais des mouvements de subjectivation et la « culture » doit alors s'entendre davantage comme un processus qu'un concept ou une valeur portés par un Moi ou un Je. De la pensée de G. DELEUZE et F. GUATTARI, nous retenons notamment que l'événement est en deçà du sens. Que le lieu de déploiement du sens est

---

<sup>96</sup> : P. CHABOT, La philosophie de SIMONDON, Vrin, 2013, p. 85. « Chaque région de structure constituée sert à la région suivante de principe de constitution, si bien qu'une modification s'étend ainsi progressivement en même temps que cette opération structurante » (G. SIMONDON, L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information, Ed. Millon, 2013, p. 32).

<sup>97</sup> : « C'est tout le sens de la critique que G. SIMONDON adresse à la dialectique, qui ne sait voir que des moments là où il s'agit de discerner des phases et fait du négatif le moteur logique de l'être, incapable de percevoir la richesse de la tension préindividuelle entre des potentiels physiques incompatibles sans être opposés » (M. COMBES, SIMONDON. Une philosophie du transindividuel, Editions Dittmar, 2013, p. 43).

<sup>98</sup> : M. COMBES, SIMONDON. Individu et collectivité. Pour une philosophie du transindividuel, PUF, 1999.



l'action. Il nous semble donc que nous pouvons renouveler notre propre approche interculturelle par une réflexion en termes d'individuation, de potentiel, d'information ou de transductivité<sup>99</sup>. Penser les cultures et la diversité du monde revient ici à saisir le nom de passages, « d'un quelque chose à quelque chose, d'un autre à un autre – qui va du configuré au configuré, jamais de l'informe à la forme »<sup>100</sup>. La notion de culture est à appréhender comme un processus sans début ni fin, apparemment identique et pourtant changeant. Dans cette perspective, pointe T. GARCIA, « ce que j'appelle l'arbre n'est qu'un nœud d'être, le nouage de lignes de devenir, de lignes d'intensité de la terre qui sèche et s'humidifie, du bois qui pousse, de la sève qui monte, des échanges énergétiques entre l'organisme vivant et son environnement »<sup>101</sup>. L'arbre « s'arbre » en quelque sorte. Les éléments culturels supposés stables ne sont que des illusions de la perception limitée que nous en avons. Si rien n'existe en soi, l'étude des cultures doit nous renseigner sur des « procès de subjectivation » bien plus que sur des subjectivités individuelles. Il doit nous donner à voir des variations historiques dont on peut, par généalogie, cerner les différentes phases<sup>102</sup>. La culture s'apparente ici à une construction humaine due à la grammaire que nous utilisons, à la cognition, à un effet de stabilisation produit par la pensée et qui invite à tracer des « lignes généalogiques plutôt que des frontières »<sup>103</sup>. Le potentiel devient création de nouvelles potentialités<sup>104</sup>.

Dans leur ouvrage Mille plateaux, G. DELEUZE et F. GUATTARI soulignent, en 1980, une « micro-physique du migrant (qui) a pris la place de la macro-géométrie du sédentaire »<sup>105</sup>. Ils précisent : « nous connaissons jusqu'à maintenant trois grands types d'organisation des hommes : lignagère, territoriale et numérique ». Cette organisation numérique des échanges questionne la trajectoire et les actions quotidiennes de cette jeune femme espagnole, catalane d'origine, qui peut travailler pour une entité britannique d'un groupe d'origine allemande côté à la bourse de New-York. Dans une forme de capitalisme ramifié, on opère au travail davantage « à distance » qu'il y a vingt ou trente ans et M. AGIER évoque des « routes mondiales » qui se développent au travers d'internet et permettent ainsi de « se sentir « dans » le monde grâce à la connexion personnelle à des réseaux multilocalisés »<sup>106</sup>. « Ceux-ci tracent de fines frontières », écrit-il, « grâce à des codes

<sup>99</sup> : Le concept de « transductivité », ambivalence du passage d'un état à un autre à la réalité individuelle, est largement mobilisé par G. SIMONDON dont un des grands mérites est d'avoir saisi des configurations pensantes sans les relier, ni à la subjectivité constituante, ni à la froide objectivité causale et structurale. C'est à une approche qui privilégie les situations et leurs acteurs plutôt que les acteurs et leurs situations à laquelle invite G. SIMONDON. Cette topologie admet des forces ayant des actions réciproques sans qu'elles ne communiquent nécessairement entre elles.

<sup>100</sup> : C. CASTORIADIS et P. RICOEUR, Dialogue sur l'histoire et l'imaginaire social, EHESS, 2016, p. 46.

<sup>101</sup> : T. GARCIA, La vie intense. Une obsession moderne, Editions Autrement, 2016, p. 79.

<sup>102</sup> : « L'intensité n'est pas une tension entre deux identités, comme si existaient d'abord des entités fixes, et que s'y ajoutaient mécaniquement leur relation » (T. GARCIA, La vie intense. Une obsession moderne, Editions Autrement, 2016, p. 82). La perspective deleuzienne est de pointer une différence de différence, c'est à dire que « par « intensité », il ne faut pas entendre la différence entre deux entités identifiables, mais la différence entre deux termes, qui ne sont eux-mêmes qu'un effet d'une différence entre deux termes, qui ne sont eux-mêmes..., et ainsi de suite » (Idem, p. 83).

<sup>103</sup> : T. GARCIA, La vie intense. Une obsession moderne, Editions Autrement, 2016, p. 85.

<sup>104</sup> : C. CASTORIADIS et P. RICOEUR, Dialogue sur l'histoire et l'imaginaire social, EHESS, 2016, p. 56.

<sup>105</sup> : G. DELEUZE et F. GUATTARI, « Rhizome », Mille Plateaux, Les Éditions de Minuit, 1980, p. 278.

<sup>106</sup> : M. AGIER, La condition cosmopolite. L'anthropologie à l'épreuve du piège identitaire, La Découverte, 2013, p. 58.

d'accès, des conventions de communication, des normes de comportements, des masques éventuellement ("pseudos" et autres "avatars") »<sup>107</sup>. La réalité des échanges y est comme virtualisée pour des individus « désencastrés » de leurs contextes locaux et devenus « voisins déspatialisés »<sup>108</sup>. On peut être ami avec quelqu'un que l'on n'a jamais rencontré physiquement et lui parler plusieurs fois par jour, partager avec lui un rapport singulier à l'intime. De plus en plus, les outils portables peuvent détecter, à quelques mètres près, l'endroit où vous vous trouvez sur un continent, dans un quartier ou dans une pièce. T. CRESSWELL<sup>109</sup> relève l'existence « d'élites cinétiques » qui profitent de technologies de mise en correspondance. Les actes et sentiments d'appartenance de ces personnes mobiles résonnent toujours dans des champs sociaux autres que ceux que l'on a sous les yeux et ces individus semblent expérimenter leurs identités culturelles moins comme un fait de nature que comme un *problème* à résoudre quotidiennement, une *architecture* à construire pour exister. La valeur même d'un acte pour ces personnes mobiles n'a de prix qu'à l'aune de ce que cet acte produit dans un réseau de relations et d'autres actes en devenir, bien au-delà du seul champ national. Toujours en lien avec plusieurs autres groupes culturels, les actes quotidiens ont un centre mais pas de limites ; ils sont *transductifs* tant que leur causalité sociale et culturelle est comme « externalisée ».

La tradition du management interculturel privilégié, on l'a dit, la conscience réflexive de l'individu comme fondement de l'organisation sociale et la culture comme cadre fort de conditionnement ou de détermination de cet individu réflexif. Pour G. SIMONDON, G. DELEUZE ou F. GUATTARI, les subjectivités sociales sont toujours au-dessus ou en dessous du niveau de l'individu, composant et décomposant des collectivités de toutes sortes. Le grand mérite de ces auteurs est d'avoir fait voir des configurations pensantes sans les relier avec la subjectivité constituante (identité individuelle) ni la froide objectivité causale et structurale (culture collective). C'est une approche qui privilégie les situations et leurs acteurs plutôt que les acteurs et leurs situations. La perspective est celle d'une topologie qui admet des forces qui ont des actions réciproques sans qu'elles ne communiquent nécessairement entre elles. Avec elle, c'est bien à une nouvelle définition de la culture en management interculturel que nous souhaitons ouvrir. La culture chez G. HOFSTEDE, c'est ce qui se terre en deçà de l'expression, forme nos représentations (individuelles/collectives) et subsiste comme monde exprimé, hors du sujet qui l'exprime. Une essence pure qui existe indépendamment de son effectuation spatio-temporelle. Une des erreurs culturalistes est de postuler que l'esprit préexiste à ses contenus et n'a pas besoin de l'expérience du sensible pour se constituer. Mais une culture peut-elle avoir autant de sens qu'il y a d'individus qui s'emparent d'elle ? Nous voulons plutôt lire ici la culture comme ce qui résiste à l'interprétation

---

<sup>107</sup> : M. AGIER, La condition cosmopolite. L'anthropologie à l'épreuve du piège identitaire, La Découverte, 2013, p. 58.

<sup>108</sup> : A. GIDDENS, The Consequences of Modernity, Stanford University Press, 1990.

<sup>109</sup> : T. CRESSWELL, On the move : Mobility in the Modern Western World, Routledge, 2006.

individuelle des signes.

On ne peut continuer de théoriser le management interculturel comme on le faisait avec une situation de travail dans laquelle les acteurs qui se font face, en contexte multiculturel, ont des attentes réciproques, différentes, des attentes clairement identifiées qui forment le contenu des rôles tenus par chacun, rôles rattachés eux-mêmes aux valeurs que les acteurs ont pu intérioriser. Le système est en quelque sorte bouclé et l'explication pauvre. Nulle imprévisibilité, nul état *catastrophique*. Paraphrasant G. DELEUZE, on appellera « culture » le maximum d'affinité entre un signe et son sens, entre un phénomène empirique et sa condition interprétée. Nous appelons à concevoir la culture comme quelque chose *dans* ce qui arrive<sup>110</sup>. La cicatrice existait avant que l'individu ne connaisse de blessure. L'individu est lieu de l'incarnation de l'événement et les propos de nombre de managers interrogés dans nos enquêtes font écho à ce principe de rupture asignifiante du rhizome (comme peau en voie de cicatrisation) « qui peut être rompu, brisé en un endroit quelconque » et qui « reprend suivant telle ou telle de ses lignes et suivant d'autres lignes » comme dans les travaux de G. DELEUZE et F. GUATTARI. Leurs vies témoignent de ce beau texte de J. KRISTEVA : « ne pas parler sa langue maternelle. Habiter des sonorités, des logiques coupées de la mémoire nocturne du corps, du sommeil aigre-doux de l'enfance. Porter en soi comme un caveau secret, ou comme un enfant handicapé – chéri et inutile -, ce langage d'autrefois qui se fane sans jamais vous quitter »<sup>111</sup>.

La recherche en management interculturel devrait cibler, davantage qu'elle ne le fait, la compréhension d'une multiplicité dans les effets d'un système. « La multiplicité ne doit pas désigner une combinaison de multiple et d'un, mais au contraire une organisation propre au multiple en tant que tel, qui n'a nullement besoin de l'unité pour former un système » écrit G. DELEUZE<sup>112</sup>.

La figure du rhizome éclaire la compréhension de l'ambivalence de l'étranger. Elle invite à penser les trajectoires des managers mobiles en termes de combinatoire, de ramification des causes, d'affects sédimentés et propre à chacun certes mais toujours reliés. Le rhizome a à voir avec cette pensée en termes de concours, d'aide, de soutien et de connexion comme dans le cas de certains migrants qui ont l'aptitude de se faire passer pour un membre d'un autre groupement ethno-racial. Pour ceux aussi que C. JAQUET appelle des « transclasses » (personnes qui vivent un transit entre deux classes sociales), la haine, la colère ou la honte se combinent aux affects joyeux et ouvre la porte à de rencontres amicales ou amoureuses qui vont jouer le rôle d'un « contrepoids social »<sup>113</sup>.

---

<sup>110</sup> : G. DELEUZE, *Logique du sens*, Les Editions de Minuit, 1969.

<sup>111</sup> : J. KRISTEVA, *Etrangers à nous-mêmes*, Gallimard, 1988, p. 27.

<sup>112</sup> : G. DELEUZE, *Différence et répétition*, P.U.F., 1968, p. 236.

<sup>113</sup> : C. JAQUET, *Les transclasses ou la non-reproduction*, PUF, 2014, p. 66.

Les choses naissent souvent d'un désir de mettre fin à une souffrance alors que tout nous invite à rester à « notre place ». Face à cette capacité d'inverser son destin, C. JAQUET parle moins de « génie », d'une disposition innée que d'une ingénierie, d'une « complexion ». La complexion est cet assemblage de déterminations qui interagissent, « l'entrelacement compliqué des fils qui constituent le tissu d'une existence et la rattachent à celle des autres »<sup>114</sup>. Pointant des relations humaines fragmentaires et discontinues, Z. BAUMAN parle d'indifférenciation « chaque fois que la relation implique moins que la totalité de la personne, chaque fois que l'objet de la relation est un aspect sélectionné, (une) facette de l'Autre « pertinente », « utile » ou « intéressante »<sup>115</sup>. L'Autre est source de sensation, pas de responsabilité. Les rencontres fortuites n'engagent donc qu'une partie d'un moi « plurilatéral » et n'ont pas de conséquences, d'héritage durable de droits et de devoirs mutuels au-delà de la rencontre elle-même.

Ceci nous conduit à envisager la notion de culture comme une « trace » de ce qui est arrivé à un individu dans la forme d'un événement. Mobiliser la notion de culture, en cela, ne revient pas à pointer un acte de jugement d'une personne, ni même une représentation mais un processus qui se déploie à partir de traces laissées chez un individu à la suite des rencontres vécues. La question interculturelle reviendrait alors à se demander comment un individu est capable ou pas d'entrer dans l'ordre d'un événement et de le comprendre. L'horizon interculturel consisterait à se demander comment le sujet se constitue ou pas à partir de traces laissées en lui par l'expérience de l'altérité.

La culture ne se réduit pas, pas plus que l'identité, à des valeurs. L'identité ne se réduit pas, pas plus que la culture, à une conscience réflexive. Il convient de comprendre le social comme sujet aux imprévus, aux contradictions, aux crises car ce n'est pas parce qu'on partage les mêmes valeurs que l'on associe les mêmes pratiques aux mêmes mots. Face à cela, la notion de bricolage rend imparfaitement compte du fait qu'un individu peut activer des schémas de comportement différents suivant la situation sociale dans laquelle il se trouve et que la culture est « ressource », « atout » et « capacité d'action » pour les personnes mobiles dans les mondialisations en cours<sup>116</sup>.

Préférer identification à identité, étudier l'ethnicité plutôt que l'identité ethnique, visent à insister, en contexte multiculturel, sur la manière dont chaque individu peut être amené à prévoir ou à juger le comportement de l'autre en fonction des traits culturels qu'il lui attribue en tant que membre de certains groupes.

---

<sup>114</sup> : C. JAQUET, Les transclasses ou la non-reproduction, PUF, 2014, p. 102.

<sup>115</sup> : Z. BAUMAN, La vie en miettes, Pluriel, 2003, p. 103.

<sup>116</sup> : E. FRIEDBERG, « La culture « nationale » n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne », Revue Française de Sociologie, 46, 2005/1.

Cette préférence pour la notion d'identification invite à discuter, au final, du caractère dommageable de se concentrer sur deux extrêmes de la chaîne de compréhension, à savoir les identités (et son caractère contingent) et les cultures (et leurs caractères historiques). Elle ouvre la voie à une compréhension « kaléidoscopique » du fait culturel et du fait identitaire : processus multiscalaires (une série d'échelles d'observation entre local, régional, national, international, supranational...), topologiques (une série de lieux), multitemporels, multiformes, multiréférentiels (discours et scènes où on les exprime), multicausaux<sup>117</sup>.

### **Perspectives pour le management interculturel**

Une perspective contemporaine souhaitable du management interculturel nous apparaît nécessairement une théorie des multiplicités et une saisie des singularités sous condition de venue événementielle<sup>118</sup>. Pour nourrir cette intuition, nous en appelons à des auteurs pour qui, si le sens est produit, se pose la question de son effectuation, « c'est-à-dire », écrit G. DELEUZE, « du rapport entre ce qui s'actualise dans l'histoire, c'est-à-dire ce qui s'effectue dans l'existence, et ce qui reste possible, virtuel, inactuel »<sup>119</sup>.

Tout invite, à nos yeux, à défendre, en management interculturel une conception de la socialisation professionnelle qui ne se situe pas dans l'identité des choses (sous-entendant « une culture souche – un répertoire d'actions » qui ne déjoue jamais les pronostics et que l'on peut ranger dans les cases d'une matrice) mais se localise dans les différences entre les cultures et un jeu d'intensités. En contexte multiculturel, il faudrait voir aussi ce qui existe « en germe » dans la situation et non pas se contenter de ce qui existe. L'analyse interculturelle participe de l'ordre d'un manque à découvrir, d'une puissance à déceler. Ainsi, pour penser le rapport entre l'un et le multiple, l'universel et la relatif, la discipline du management interculturel devrait se nourrir, à parts égales, d'un appareillage conceptuel anthropologique, d'une analyse propre aux théories de l'organisation, et également, des apports de la psychologie culturelle ainsi que de ceux de la sociologie de l'entreprise<sup>120</sup>.

Chaque personne humaine, comparable au mouvement du Wanderer schubertien, est une *discontinuité* qualitative, capable de se dégager, pour une part, d'un héritage culturel - que celui-ci soit national, professionnel - et d'adopter, par retour sur soi, des attitudes et des comportements à

---

<sup>117</sup> B. JESSOP, « Globalization and its (il)logic(s) », in K. OLDS, Globalization and the Asia-Pacific, Routledge, 1999.

<sup>118</sup> : A. BADIOU, « Un, multiple, multiplicité(s) », Multitudes, 2000/1 (n° 1), p. 195-211.

<sup>119</sup> : J. ZAGANIARIS, « Pour en finir avec les filiations en histoire des idées : hommage à Gilles Deleuze », Mouvements, 2005/5 (n° 42), p. 115-118.

<sup>120</sup> : J. P. DUPUIS, « Problème de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne: une voie de sortie », Management international, 8 (3), 2004, 21-29.

partir d'une conjugaison de facteurs à la fois internes et externes à lui-même. Si la culture ne se résume pas à un flux continu, A. SCHÜTZ<sup>121</sup> avait insisté sur « l'irréversibilité de la temporalité interne » d'un être qui fait que l'on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve ou que la route qui conduit de Paris à Chartres n'a pas le même relief que celle qui mène de Chartres à Paris. Face à la recherche d'un appareil théorique généralisable de l'action pouvant contribuer plus largement, au domaine des recherches interculturelles, nous explorons cette probable complexité dispositionnelle d'un individu par rapport à la diversité des domaines de pratiques ou des scènes d'action<sup>122</sup>. Nous parlerons alors de phénomène d'« *interculturalisation* » pour asseoir une définition sémiotique de la culture et se défaire de toute forme d'explication causale unique, qu'elle soit psychologique, structurale ou sociale.

Conceptualiser le système social comme le produit d'interdépendances qui répondent à plusieurs logiques différentes, partielles et contextuelles, implique, selon nous, de l'approcher avec une syntaxe statistique et un appareillage conceptuel qui permettent de ne pas formuler uniquement un discours macrosocial autour de la seule culture nationale<sup>123</sup>. Dans les disciplines sociologiques et anthropologiques, on parlait naguère d'« acculturation », puis d'interpénétrations et d'entrecroisements de civilisations différentes, de principes de « coupures » d'une culture à une autre. Un large détour philosophique qui ne recourt pas à « une entité préexistante » (civilisation, culture, cogito...) pour expliquer le sentiment de la permanence de nos identités culturelles, nous est nécessaire pour saisir autrement cette aptitude à être mobile, à passer d'un espace social à un autre<sup>124</sup>. Pour fonder une double critique (ni agent automate tout entier déterminé par un jeu de forces extérieures, ni « esprit génial » qui s'émancipe de ses déterminismes), nous en appelons, aux philosophies dites du devenir, depuis les *multiplicités* de H. BERGSON à la figure du *rhizome* de G. DELEUZE et F. GUATTARI, depuis les *individualisations impersonnelles* de G. SIMONDON à la notion de *relation* de E. GLISSANT. Ces travaux sont encore peu mobilisés dans le cadre des recherches dites interculturelles dans les champs du travail et nous pensons nécessaire d'intégrer dans notre vocabulaire de chercheur en management interculturel, les notions d'intersubjectivité, de résonance interne, de *potentiel énergétique*, d'ordres de « grandeur »<sup>125</sup> et de rhizome<sup>126</sup>.

S'il faut certainement renouveler ce que l'on entend par « référentiel de sens » quand on

---

<sup>121</sup> : A. SCHÜTZ, *L'étranger*, Editions Allia, 2003.

<sup>122</sup> : B. LAHIRE, « Catégorisations et logiques individuelles : les obstacles à une sociologie des variations intra-individuelles », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2001/1 (n° 110), p. 59-81.

<sup>123</sup> : A. M. SØDERBERG et N. HOLDEN, "Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World", *International Journal of Cross Cultural Management*, 2 (1), 2002, p. 103-121.

<sup>124</sup> : Nous définirons la mobilité, avec A. BOURDIN, comme « le fait de changer de position dans un espace réel ou virtuel, qui peut être physique, social, axiologique, culturel, affectif, cognitif » (« L'individualisme à l'heure de la mobilité généralisée », dans S. ALLEMAND, F. ASCHER et J. LEVY, *Les sens du mouvement. Modernité et mobilités dans les sociétés urbaines contemporaines*, Éditions Belin, 2004, pp. 91-98).

<sup>125</sup> : G. SIMONDON, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Ed. Millon, 2013, p. 32.

<sup>126</sup> : G. DELEUZE et F. GUATTARI, « Rhizome », *Mille Plateaux*, Les Éditions de Minuit, 1980.

l'applique au management interculturel, nous mesurons également combien le risque est grand pour nous, dans notre travail, d'universaliser une expérience singulière du monde, celle des cadres mobiles de très grandes entreprises, que nous avons pu surtout explorer, et de considérer que l'on peut en dégager une théorie de portée générale pour d'autres situations concrètes de travail. Nous risquerions de tomber nous-mêmes dans un piège, celui de notre critique de la norme invariante, en surplomb, souveraine... dès lors qu'il s'agit d'analyser la culture des formes de vie sociale, des pratiques langagières et des forces de production dans les conditions de l'échange en entreprise et en organisation.

Dans une perspective renouvelée de la notion de « référentiel de sens », est culturel quelque chose qui arrive à l'être et non qui vient de l'être. Ce qui fait l'origine d'une vérité et qui tient à ce qui arrive, à un événement et non une structure d'un être.

La culture n'est pas la cause des comportements et des actions. Elle est une adoption d'une structure cohérente d'habitudes et une négociation partagée avec d'autres individus<sup>127</sup> sans que l'on puisse trouver un point originel duquel tout part, un Soi comme essence réelle et permanente, à ce chemin de l'identité en construction. Ethnicité subjective et tenue objective du rôle, compréhension de la manière dont les autres véhiculent et construisent des valeurs et des symboles propres à être ensuite échangés et déchiffrés sont les deux faces d'une même réalité du manager ou de l'entrepreneur mobile. Elles ne peuvent se comprendre l'une sans l'autre. Une vision fautive de la notion de culture consiste à considérer que la culture ne traite que de ce qui est partagé par tous les individus et viendrait à exclure explicitement tout ce qui serait propre à l'individu. Or, la culture se reconstruit sans cesse parce qu'elle n'est pas un état. Pas plus que l'identité dans la conception que nous en avons<sup>128</sup>. La consistance symbolique n'est pas constance figée, capable de prendre systématiquement le pas sur l'évènement et la liberté du sujet.

Demain, nous souhaitons élargir notre périmètre de recherche en travaillant de nouveaux terrains<sup>129</sup>. Nous pensons ici aux équipes déspatialisées et aux effets de la technologie sur les formes

---

<sup>127</sup> : B. TROADEC et T. BELLAJ, Psychologies et cultures, L'Harmattan, 2011.

<sup>128</sup> : L'épistémologie interculturelle que nous appelons ici de nos vœux est certainement à explorer aussi dans le foisonnement anthropologique et philosophique des métaphores autour du divers, du métissage, de la créolisation et de ses manifestations : figure du rhizome avec G. DELEUZE et F. GUATTARI (1980), de la relation avec E. GLISSANT (2009), mouvements d'une oscillation avec F. LAPLANTINE et A. NOUSS (1997), manteau d'Arlequin avec M. SERRES (1994), série de branchements avec J. L. AMSELLE (2001), reliance avec E. MORIN (2004), importance d'un texte et de la compréhension de soi comme interprétation avec P. RICOEUR (2004) ou encore "bulles" humaines vulnérables dans les mouvements de "l'écume" avec P. SLOTERDIJK (2006) (J. F. CHANLAT et P. PIERRE, Management interculturel. Evolution, tendances et critiques, EMS, 2018). On trouvera pareille interrogation sur les liens entre les phases de l'être et le devenir, en management interculturel, chez T. FANG, par exemple, avec notamment la métaphore du Yin et du Yang pour exprimer que la relation entre deux locuteurs est un *devenir* en marche. Ce n'est pas un « juste milieu » aristotélicien mais la rencontre de deux dimensions qui existent par leurs contraires et permet précisément que la signification puisse être partagée (T. FANG, "Yin Yang : A New Perspective on Culture", Management and Organization Review, 2012 ; voir aussi K. M. EISENHARDT, « Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism », Academy of Management Review, 25(4), 2000, p. 703-705).

<sup>129</sup> : J. F. CHANLAT, « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », in P. ROUSSEL et F. WACHEUX, Management des ressources humaines Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, 2005, pp. 160-175.

de travail à distance que nous voulons davantage investir<sup>130</sup>. Nous pensons également au renouveau des formes d'investissement au travail<sup>131</sup> et à ceux qui, par obligation ou par choix, cumulent plusieurs métiers<sup>132</sup> et peuplent des entreprises que nous pouvons décrire « en archipel »<sup>133</sup>.

Demain, il conviendra de développer un courant de recherche interculturelle en articulant les approches gestionnaires, psychosociologiques et philosophiques déployées dans nos précédentes recherches avec des approches qui nous sont moins familières, telles que celles propres à la diversité des micro-contextes langagiers. Nous voulons ainsi mieux intégrer à l'avenir, à nos travaux, différentes logiques d'interlocution, différents mécanismes complexes d'activation, d'inhibition, de *mise en veille* ou de *mise en action* d'un capital de dispositions, issus de la sociolinguistique variationniste développée notamment par W. LABOV ou par N. COUPLAND. Nous souhaitons également incorporer à notre analyse une approche « sémio-pragmatique » de l'interculturalité développée en sciences de l'information et de la communication, particulièrement autour de la notion de prévisibilité intersubjective des conduites.

---

<sup>130</sup> : P. PETERS, I. BLEIJENBERGH et E. OLDENKAMP, "Cultural sources of variance in telework adoption in two subsidiaries of an ICT – multinational", International Journal of Employment Studies, 17(2), 66, 2009. Ainsi, on verra, à des milliers de kilomètres de distance, hors des liens hiérarchiques habituels, des individus s'échanger, dans des communautés autonomes de travail, des objets concrets comme des logiciels ou des objets symboliques comme des manières de se rassembler, des éléments de vocabulaire... Dans quelle mesure ces communications multiples, ces champs de relations mi-incarnées – mi-virtualisées forment-ils de véritables « êtres collectifs » qui refondent notre compréhension d'un espace social opposant traditionnellement individu et société ?

<sup>131</sup> : S. H. APPELBAUM, M. BETHUNE et R. TANNENBAUM, "Downsizing and the emergence of self- managed teams", International Journal, 7(5), 1999, p. 109-130.

<sup>132</sup> : S. R. MARKS, "Multiple roles and role strain : some notes on human energy, time and commitment", American Sociological Review, 42(6), 1977, p. 921-936 ; J. WAJCMAN et B. MARTIN, "My company or my career: managerial achievement and loyalty", The British Journal of Sociology, 52(4), 2001, p. 559-578.

<sup>133</sup> : R. SHISHKO et B. ROSTKER, "The economics of multiple job holding", The American Economic Review, 66(3), 298-308, 1976 ; M. ALBOHER, One person/multiple careers: a new model for work/life success, Warner Business Books, 2007.